



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL  
REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**

**Ervin Ramón Antonio Morales Morales**

Asesorado por el Ing. Haroldo René Salguero Morales

Guatemala, junio de 2016



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL  
REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ERVIN RAMÓN ANTONIO MORALES MORALES**  
ASESORADO POR EL ING. HAROLDO RENÉ SALGUERO MORALES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2016



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Luis Antonio Valdeavellano Ardón
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 febrero de 2015.



**Ervin Ramón Antonio Morales Morales**





Guatemala, febrero de 2,016.

Ing. Juan José Peralta Dardón  
Director de la Escuela de Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

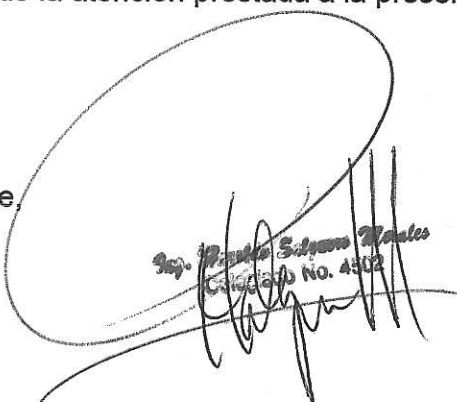
Ingeniero Peralta:

Por este medio me dirijo a usted, para someter a su consideración el Trabajo de Graduación del estudiante universitario ERVIN RAMÓN ANTONIO MORALES MORALES, quien se identifica con número de carné 2009-15375, previo a obtener el título académico en la carrera de Ingeniero Industrial.

El trabajo en mención se titula: **"ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)"**, el cual he asesorado y revisado, someto a su evaluación para su aprobación.

Agradeciendo la atención prestada a la presente y sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Ing. Haroldo René Salguero Morales  
Carné No. 4302

Ing. Haroldo René Salguero Morales

ASESOR

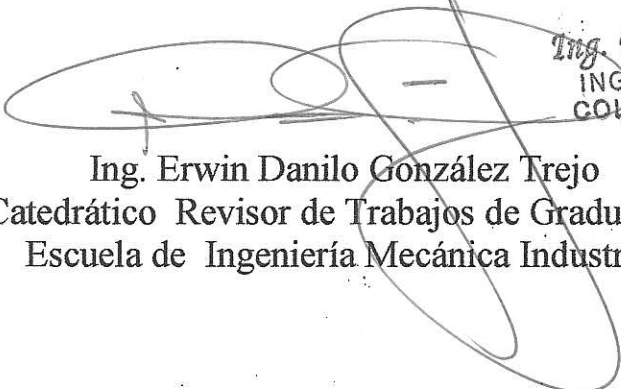




REF.REV.EMI.064.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**, presentado por el estudiante universitario **Ervin Ramón Antonio Morales Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2016.

/mgp





REF.DIR.EMI.089.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**, presentado por el estudiante universitario **Ervin Ramón Antonio Morales Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

**Ing. Juan José Peralta Dardón**  
**DIRECTOR**

**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**



Guatemala, mayo de 2016.

/mgp





Ref. DTG.260-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**, presentado por el estudiante universitario: **Ervin Ramón Antonio Morales Morales**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano



Guatemala, junio de 2016

/cc





## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme la vida y permitir todos mis logros, los cuales son resultados de su ayuda.
<b>Mis padres</b>	Ervin Morales Aguilar y Graciela Morales Maza de Morales, por todo el amor, educación, comprensión, apoyo y paciencia, por creer siempre en mí.
<b>Mi hermano</b>	José Carlos Morales Morales, por su cariño y comprensión, por hacerme la vida más feliz con su compañía.
<b>Mi familia</b>	Mis abuelos, tíos, tías y primos; en especial a mi abuela Graciela Maza Castellanos, por todo el cariño y apoyo brindado.
<b>Mi novia</b>	Jennifer Cadena, por estar siempre a mi lado cuando lo he necesitado, por su paciencia y apoyo en todo momento, sobre todo por el amor y cariño brindado.
<b>Mis amigos</b>	Por su apoyo brindado para seguir adelante.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por brindarme la oportunidad de haber cursado mis estudios.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por brindarme a los catedráticos capacitados para enseñar todos los conocimientos adquiridos.
<b>Ing. Haroldo René Salguero Morales</b>	Por su apoyo, tiempo y paciencia en la elaboración de mi trabajo de graduación.
<b>Mis amigos de la Facultad</b>	Por formar parte del conocimiento adquirido.
<b>Petén</b>	Tierra bendita que me vio nacer.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	IX
GLOSARIO .....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	XVII
1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN.....	1
1.1. Información general.....	1
1.2. Historia .....	9
1.3. Localización y ubicación .....	12
1.4. Aspectos generales .....	12
1.4.1. Objetivos.....	13
1.4.2. Misión .....	13
1.4.3. Visión .....	13
1.4.4. Valores .....	13
1.5. Aspectos teóricos .....	14
1.5.1. Antecedentes.....	14
1.5.2. Administración de puestos y salarios.....	15
1.5.3. Administración de personal.....	15
1.5.4. Actividades laborales.....	15
1.5.5. Análisis de puestos.....	15
1.5.6. Conductas humanas.....	16
1.5.7. Estándares de desempeño .....	16
1.5.8. Requisitos humanos .....	16

1.5.9.	Recursos humanos .....	16
1.5.10.	Estructura organizacional .....	17
1.5.11.	Capacitación.....	17
1.5.12.	Inducción .....	17
1.5.13.	Valoración de puestos.....	17
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	19
2.1.	Diagrama causa y efecto.....	19
2.2.	Ventajas y desventajas de la administración del personal actual.....	20
2.3.	Marco legal de la empresa .....	20
2.4.	Aspectos en el área administrativa .....	22
2.4.1.	Organigrama .....	22
2.4.2.	Recurso humano .....	28
2.4.3.	Tamaño de la empresa .....	30
2.5.	Selección de personal .....	30
2.6.	Situación actual de los empleados .....	35
2.7.	Remuneraciones .....	35
2.7.1.	Sueldos y salarios .....	35
2.7.2.	Beneficios.....	36
2.7.3.	Prestaciones.....	36
3.	PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS.....	39
3.1.	Objetivo del análisis de puestos.....	39
3.2.	Descripción de puestos.....	40
3.3.	Valoración de puestos.....	42
3.4.	Métodos para obtener información.....	51
3.4.1.	Diseño de cuestionarios .....	51

3.4.2.	Diseño de entrevistas .....	53
3.4.3.	Lineamientos de observación .....	55
3.4.4.	Bitácora de participantes .....	55
3.5.	Requerimientos del puesto .....	56
3.6.	Inducción .....	74
3.6.1.	Empresa .....	74
3.6.2.	Departamento .....	75
3.6.3.	Puesto de trabajo.....	76
3.7.	Capacitación.....	77
3.7.1.	Diseño de programas de capacitación.....	77
3.7.2.	Evaluación de programas .....	81
3.8.	Motivación .....	82
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85
4.1.	Administración de recursos humanos.....	85
4.2.	Análisis de puestos y salarios.....	86
4.2.1.	Entrevistas .....	95
4.2.2.	Cuestionarios .....	106
4.2.3.	Observación.....	115
4.2.4.	Revisión de bitácoras de participantes .....	117
4.3.	Programas de capacitación .....	118
4.4.	Plan de inducción de personal.....	129
4.4.1.	Política .....	131
4.4.2.	Responsable.....	131
4.4.3.	Estructura .....	132
4.5.	Encargados .....	135
4.5.1.	Responsabilidades .....	135
4.5.2.	Información .....	136
4.6.	Divulgación de compensaciones .....	136

5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA .....	139
5.1.	Encuestas .....	139
5.1.1.	Directivos.....	142
5.1.2.	Empleados .....	144
5.2.	Interpretación de resultados .....	146
5.3.	Evaluación de desempeño .....	147
5.3.1.	Criterios .....	152
5.3.2.	Evaluación de factores .....	153
5.3.3.	Calificaciones .....	155
5.4.	Evaluación de puestos y salarios .....	157
5.4.1.	Requerimientos .....	157
5.4.2.	Proceso .....	157
5.4.3.	Resultados .....	158
	CONCLUSIONES.....	159
	RECOMENDACIONES .....	161
	BIBLIOGRAFÍA.....	163
	ANEXOS.....	165



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación del Registro Nacional de las Personas.....	12
2.	Diagrama causa y efecto de RENAP .....	19
3.	Organigrama de RENAP .....	23
4.	Registro central de las personas .....	24
5.	Dirección de procesos .....	24
6.	Dirección de verificación de identidad y apoyo social .....	25
7.	Dirección de capacitación .....	25
8.	Dirección de informática y estadística .....	26
9.	Dirección de asesoría legal .....	26
10.	Dirección administrativa .....	27
11.	Dirección de presupuesto.....	27
12.	Dirección de gestión y control interno .....	28
13.	Gráfico punto factores contra salarios promedio.....	91
14.	Gráfica salario promedio real contra salario teórico .....	93

### TABLAS

I.	Oficinas de RENAP por departamento.....	11
II.	Salario mínimo .....	43
III.	Distribución de factores con porcentaje .....	44
IV.	Puntuación responsabilidad económica .....	45
V.	Puntuación responsabilidad de información .....	46
VI.	Puntuación responsabilidad de supervisión .....	46

VII.	Puntuación requisito de experiencia .....	47
VIII.	Puntuación requisito de nivel académico .....	47
IX.	Puntuación de requisito de cooperación .....	48
X.	Puntuación condición laboral de salud.....	48
XI.	Puntuación condición laboral de seguridad .....	49
XII.	Puntuación condiciones laborales de ambiente laboral .....	49
XIII.	Puntuación demanda física.....	50
XIV.	Puntuación demanda emocional.....	50
XV.	Diseño de cuestionario .....	52
XVI.	Diseño de entrevista .....	53
XVII.	Formato descriptor de puesto .....	57
XVIII.	Descripción de puesto auxiliar de apoyo logístico .....	58
XIX.	Descripción de puesto auxiliar en gestión académica .....	60
XX.	Descripción de puesto coordinador apoyo logístico.....	62
XXI.	Descripción de puesto coordinador gestión académica.....	64
XXII.	Descripción de puesto jefe de apoyo logístico .....	66
XXIII.	Descripción de puesto jefe en gestión académica .....	68
XXIV.	Descripción de puesto técnico de apoyo logístico .....	70
XXV.	Descripción de puesto técnico en gestión académica .....	72
XXVI.	Encargados de inducción.....	75
XXVII.	Formato inducción puesto de trabajo.....	76
XXVIII.	Diseño del programa de capacitación.....	80
XXIX.	Evaluación de factores por puesto de trabajo .....	87
XXX.	Rango, amplitud y categorías .....	88
XXXI.	Categoría de puestos.....	88
XXXII.	Método mínimos cuadrados.....	90
XXXIII.	Salario promedio por puesto de trabajo .....	92
XXXIV.	Salario teórico por puesto de trabajo .....	92
XXXV.	Franja salarial .....	94

XXXVI.	Entrevista a auxiliar de apoyo logístico .....	98
XXXVII.	Entrevista a auxiliar de gestión académica .....	100
XXXVIII.	Entrevista a técnico de apoyo logístico .....	102
XXXIX.	Entrevista a técnico de gestión académica .....	104
XL.	Cuestionario aplicado a coordinador apoyo logístico .....	107
XLI.	Cuestionario aplicado a coordinador de gestión académica .....	109
XLII.	Cuestionario aplicado a jefe de apoyo logístico .....	111
XLIII.	Cuestionario aplicado a jefe de gestión académica .....	113
XLIV.	Formato de observación.....	116
XLV.	DNC apoyo logístico.....	119
XLVI.	Programa de capacitación a auxiliar de apoyo logístico.....	120
XLVII.	Programa de capacitación a coordinador de apoyo logístico .....	121
XLVIII.	Programa de capacitación a técnico de apoyo logístico.....	122
XLIX.	Programa de capacitación a jefe de apoyo logístico .....	123
L.	DNC gestión académica.....	124
LI.	Programa de capacitación a auxiliar de gestión académica.....	125
LII.	Programa de capacitación a coordinador gestión académica .....	126
LIII.	Programa de capacitación a técnico de gestión académica.....	127
LIV.	Programa de capacitación a jefe de gestión académica .....	128
LV.	Cronograma de inducción .....	130
LVI.	Plan de inducción de personal .....	134
LVII.	Formato de encuesta .....	141
LVIII.	Encuesta para directivos .....	142
LIX.	Encuesta de empleados.....	144
LX.	Interpretación de resultados encuestas.....	146
LXI.	Proceso de evaluación de desempeño .....	151
LXII.	Evaluación de desempeño según los niveles.....	154
LXIII.	Rango de evaluación de desempeño .....	155



## LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
=	Igualar
*	Multiplicar
%	Porcentaje
Q	Quetzales
-	Restar
+	Sumar
$\Sigma$	Sumatoria



## **GLOSARIO**

<b>Administración</b>	Gestión de las acciones y recursos, de una manera eficiente para el logro de los objetivos de una organización.
<b>Capacitación</b>	Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los colaboradores que les permita un mejor desempeño en sus labores. Puede ser interna o externa de acuerdo con un programa permanente aprobado, y que pueda brindar aportes a la institución.
<b>Colaborador</b>	Persona que labora dentro de la institución o que es contratada para que ocupe un puesto vacante para cumplir los requerimientos del puesto y pueda alcanzar los objetivos y metas de la organización.
<b><i>Empowerment</i></b>	Delegación de autoridad al personal que labora dentro de la institución para hacerles saber que son dueños de su propio trabajo y tienen el poder para tomar sus propias decisiones, sin tener que pedir autorización a sus superiores.

**Inducción**

Es proporcionarles a los colaboradores los conocimientos básicos sobre los antecedentes de la institución, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Tiene como finalidad que el colaborador, al conocer sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano que lo rodea.

**Salario**

Remuneración que una persona recibe por medio de unidad de tiempo, puede ser por hora o por día, o realizar un determinado servicio, proceso o asesoría.

**Sueldo**

Es una cantidad fija de dinero que recibe una persona periódicamente por cumplir con las funciones que le son asignadas dentro de la institución.



## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación será de utilidad para la institución como una guía para la administración de puestos y salarios; para ello se necesita conocer a la institución desde su inicio, procesos, colaboradores y servicios que presta.

El problema principal con que cuenta la institución actualmente es que no tiene una estructuración de personal; los descriptores de puestos se encuentran desactualizados, por lo tanto se propone esta guía para el levantamiento de descriptores de puestos, con base en las funciones, responsabilidades y actividades que cada colaborador realiza.

Para realizar un levantamiento de descriptores de puestos se necesita recopilar toda la información necesaria de un colaborador; la información puede ser recopilada por medio de cuestionarios, entrevistas, observación o bitácoras de participantes.

Con un descriptor de puesto levantado de un colaborador se puede llevar un mejor control del personal, ayudaría en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.

Se va a realizar una valoración de puestos, evaluando los salarios y tomando en cuenta los siguientes factores: responsabilidades, requisitos, condiciones laborales y demandas.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Aplicar la administración de puestos y salarios para el Registro Nacional de Personas (RENAP).

### **Específicos**

1. Identificar responsabilidades, tareas, obligaciones, requisitos, experiencia y competencias para algunos puestos de trabajo en la institución.
2. Clasificar y determinar los métodos para obtener información que servirá para la elaboración de descriptores de puestos.
3. Detallar las etapas que se necesitan en una inducción para garantizar la ejecución del programa de una forma objetiva.
4. Analizar puestos de trabajo de la institución para luego realizar descriptores con un formato propuesto.
5. Determinar un diseño para realizar un programa de capacitación, listando las partes que lo conforman.
6. Indicar los pasos que se necesitan para realizar un plan de inducción de personal.

7. Sugerir a la institución una herramienta para medir el desempeño de los colaboradores.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se refiere a la administración de puestos y salarios; tema que se basa en el conjunto de normas y procedimientos que se deben de llevar a cabo para realizar un levantamiento de descriptores de puestos. La característica principal de este tema se basa en tener una guía para que el personal que esté encargado en la elaboración de descriptores de puestos cuente con la información necesaria para realizar un levantamiento de los mismos. Para analizar el tema es necesario mencionar los inconvenientes con los que cuenta la institución, dos de ellos son: no se ha revisado la estructura de personal para que pueda ser actualizada y los descriptores de puestos se encuentran desactualizados.

Para realizar descriptores de puestos se recopilará la información de un colaborador que ocupa determinado cargo; se realizará por medio de encuesta, entrevista, observación o bitácora de participantes, según la información obtenida se empezará a levantar su descriptor de acuerdo con el formato que se encuentra en este trabajo de graduación.

Con la guía para realizar un levantamiento de descriptores de puestos se podrá mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, debido a que se tendrá toda la información necesaria de acuerdo con las funciones, responsabilidades y actividades que un colaborador tiene o tendrá a su cargo dentro de la institución.



# **1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

## **1.1. Información general**

El Registro Nacional de las Personas (RENAP) es una entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas guatemaltecas naturales, inscribir los hechos y actos relativos a su estado y capacidad civil, y además datos de identificación desde su nacimiento hasta su muerte, así como la emisión del documento personal de identificación. Para tal fin implementará y desarrollará estrategias, técnicas y procedimientos automatizados que permitan un manejo integrado y eficaz de la información, unificando los procedimientos de inscripción de las mismas.

El RENAP es una entidad autónoma, de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio propio y tiene la plena capacidad para adquirir derechos, y contraer obligaciones. Es la dependencia encargada de centralizar la información relativa a los hechos y actos inscritos en los registros civiles de las personas, así como el mantenimiento del archivo central y la administración de la base de datos del país. Para tal efecto, elabora y mantiene el registro único de las personas naturales y la respectiva asignación del código único de identificación.

Los registros civiles de las personas son las dependencias adscritas al registro central de las personas, encargadas de inscribir los hechos y actos relativos al estado civil, capacidad civil y demás actos de identificación de las personas naturales en todo el país, y observar las disposiciones que la ley dispone.

Las funciones principales del RENAP conforme a la ley son:

- Centralizar, planear, organizar, dirigir, reglamentar y racionalizar las inscripciones de su competencia.
- Inscribir los nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y demás hechos y actos que modifiquen el estado civil y la capacidad civil de las personas naturales, así como las resoluciones judiciales y extrajudiciales que a ella se refieran susceptibles de inscripción y los demás actos que señale la ley.
- Mantener en forma permanente y actualizada el registro de identificación de las personas naturales.
- Emitir el documento personal de identificación a los guatemaltecos y extranjeros domiciliados, así como las reposiciones y renovaciones que acrediten la identificación de las personas naturales.
- Emitir las certificaciones de las respectivas inscripciones.
- Enviar la información correspondiente al Tribunal Supremo Electoral de los ciudadanos inscritos y la información que este solicite para el cumplimiento de sus funciones.
- Promover la formación y capacitación del personal calificado para ofrecer servicio de calidad, que requiera la institución.
- Proporcionar al Ministerio Público, a las autoridades policiales y judiciales y otras entidades del Estado autorizadas por el Registro Nacional de las Personas (RENAP), la información que estos soliciten con relación con el estado civil, capacidad civil e identificación de las personas naturales.
- Velar por el respeto del derecho a la identificación de las personas naturales y los demás derechos inherentes a ellas, derivados de su inscripción en el RENAP.
- Implementar, organizar, mantener y supervisar el funcionamiento del registro dactiloscópico, facial y otros que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Plantear la denuncia en aquellos casos en que se detecten actos que pudieran constituir ilícitos penales en materia de identificación de las personas naturales.
- Subsanan las incongruencias, errores o duplicidades, notificados por el Tribunal Supremo Electoral, debiendo reponer el documento personal de identificación al titular del mismo.
- Llevar a cabo las alianzas estratégicas necesarias que faciliten el registro de hechos y la dotación de los DPI a la población guatemalteca.



- Dar información sobre las personas, bajo el principio de que la información que posea el RENAP es pública, excepto cuando pueda ser utilizada para afectar el honor y la intimidad del ciudadano. Se establece como información pública sin restricción solamente el nombre y los apellidos de la persona, su número de identificación, fechas de nacimiento o defunción, sexo, vecindad, ocupación, profesión u oficio, nacionalidad y estado civil, no así la dirección de su residencia.
- Cumplir las demás funciones que se encomienden por ley.<sup>1</sup>

Las políticas institucionales con las que cuenta el RENAP son las siguientes:

- Brindar certeza jurídica de todos los actos que afectan la identidad del ciudadano.
- Proveer un nivel de excelencia en el tema de servicio a la población, con pertinencia cultural, respetando y salvaguardando la identidad personal y veracidad de los actos que modifican su estado civil.
- Contar con una infraestructura técnica que posea vocación de atención al público.<sup>2</sup>

Los desafíos que presenta la institución son:

- Incorporar nueva tecnología para el manejo de la información y metodologías de trabajo que permitan fortalecer los procesos de interacción de manera digital para nuevos procesos de gestión de la identidad. El reto para el RENAP es lograr que toda la población guatemalteca cuente con un documento personal de identificación seguro, confiable y que brinde certeza jurídica. Para ello el RENAP crea las condiciones necesarias para su fortalecimiento y tecnificación, con una estructura organizacional que responda a la nueva visión de la institución, con infraestructura moderna y tecnológica, con capital humano capacitado y comprometido. Con la finalidad de que el RENAP genere ingresos adicionales a sus actuales fuentes de financiamiento, se contempla la implementación de los servicios electrónicos; estos brindarán a los ciudadanos y otros actores la opción de realizar consultas y adquirir algunos de los servicios a distancia que actualmente se prestan en la institución, implementando la información de los mismos de manera electrónica.

<sup>1</sup>RENAP. *Plan operativo anual*. p. 34.

<sup>2</sup>Op. Cit. p. 36.

- Erradicar el subregistro a nivel nacional, de la población guatemalteca que por diversos motivos nunca fue registrada: el RENAP a través de la unidad específica para la reducción del subregistro, implementa las primeras jornadas móviles de registro y sensibilización a las personas, para animarlas a realizar los trámites y efectuar su registro personal. El problema del subregistro es un fenómeno que conlleva a la necesidad de proporcionar una identidad civil a la población guatemalteca, por lo que se ha declarado como prioridad la reducción del mismo, lo cual es imprescindible e impostergable. El registro central de las personas, a través del departamento de atención a las personas y erradicación del subregistro, define la ruta a seguir en respuesta a los ejes estratégicos del plan de trabajo del RENAP, orientados al fortalecimiento del sistema registral para proveer a los guatemaltecos de un registro seguro, confiable, integral y accesible; asimismo dicho departamento propone la reingeniería de los procesos administrativos para agilizar la capacidad de respuesta institucional para la erradicación del subregistro en Guatemala.
  
- Promover alianzas estratégicas para mejorar el registro, documentación e inscripción de los guatemaltecos: el RENAP impulsa líneas de cooperación y coordinación técnica y financiera, que fortalezcan la relación entre las distintas instituciones que intervienen en la prestación de los servicios que ofrece, así como con instituciones a las que el RENAP les brinda servicio. Para ello, se estarán fortaleciendo los lazos con la cooperación internacional, la asistencia técnica e intercambio de experiencias con registros civiles, el desarrollo de procesos de integración a través de alianzas estratégicas y el establecimiento de convenios con otras instituciones locales e internacionales. Dentro de esta coordinación, el RENAP envía información correspondiente al Tribunal Supremo Electoral referente a los ciudadanos inscritos que ya cuentan con su DPI emitido. Con el Ministerio de Gobernación a través de la Dirección General de Migración se ha logrado con la Mesa Técnica de Coordinación Interinstitucional, analizar y proveer soluciones a los problemas que han presentado ambas instituciones, procedimientos, requisitos técnicos y legales para la identificación de las personas naturales conforme las herramientas, sistemas y dispositivos con que cuenten dichas instituciones y apoyo bilateral dentro del marco de sus fines y objetivos conferidos por las leyes. Respecto del Ministerio Público, a las autoridades policiales, judiciales y otras entidades del Estado autorizadas por el RENAP, se proporciona información que estos solicitan en relación con el estado civil, capacidad civil e identificación de las personas naturales. Hay instituciones que apoyan las acciones impulsadas por el RENAP, como el DPI para menores de edad y DPI para ciudadanos que viven en el extranjero, subregistro, entre otros; dentro de dichas instituciones se pueden mencionar:
  - Autoridades locales en todo el país.
  - Instituto Nacional de Estadística.
  - Instituto Nacional de Ciencias Forenses.
  - Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
  - Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
  - Ministerio de Educación.
  - Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
  - Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
  - Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
  - Universidades del país.
  - Organismos Internacionales: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otros.
- Fortalecer financieramente al RENAP a través de recursos de Gobierno y de la Cooperación Internacional: el patrimonio del RENAP está constituido por recursos otorgados por el Estado y recursos propios generados por la Institución. Según el artículo 48 del Decreto Número 90-2008, los recursos del Estado se refieren a los recursos financieros que anualmente se programan y se le asignan en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, así como los aportes extraordinarios que el Estado acuerde otorgar. Los recursos propios son aquellos recaudados por la emisión del DPI, emisión de certificaciones, registro de inscripciones de los actos de su competencia y otros servicios que preste el RENAP, así como aportes, asignaciones, donaciones, legados, transferencias y subvenciones en dinero o especies que le otorguen personas naturales o jurídicas, entidades nacionales o extranjeras. El RENAP a través de sus órganos competentes hace los esfuerzos necesarios para que el Estado otorgue oportunamente los recursos que están programados para la Institución; asimismo se han elaborado propuestas para incrementar los recursos propios que genera el RENAP, con el fin de aumentar el ingreso de los mismos para el cumplimiento de sus funciones y propuestas de racionalización de los recursos con que cuenta la institución.
- Compromisos de trabajo con organismos internacionales: el RENAP a través del Departamento de Cooperación Técnica de la Dirección de gestión y Control Interno, está realizando gestiones con organismos internacionales para apoyar la formulación y gestión de proyectos de la Institución, dirigido al fortalecimiento institucional en beneficio de la población guatemalteca y lograr los compromisos de identificar a cada una de las personas que conforman este país y establecer las políticas de apoyo a través de los programas sociales establecidos por el Gobierno para lo cual cada organismo internacional interviene dentro de su área de acción y actuación. Se ha iniciado este proceso con los siguientes organismos internacionales:
  - Plan Internacional (PI)
  - Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
  - Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)
  - Organización Panamericana de la Salud (OPS)
  - Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
  - Organización de los Estados Americanos (OEA)
- Impulsar el documento de identificación personal en el extranjero: uno de los desafíos del RENAP, es la implementación del DPI para los guatemaltecos que residen en el extranjero, naturalizados y extranjeros domiciliados, con las garantías de seguridad pertinente.

- Impulsar el documento de identificación personal para menores de edad: el RENAP impulsa acciones, para que cada menor de edad obtenga su DPI a través de las oficinas del RENAP a nivel de todo el país. Los menores de edad de 0 a 17 años serán atendidos en las oficinas del RENAP, acompañados de una persona mayor de edad debidamente identificada con su DPI.
- Fortalecer las relaciones con organizaciones de la sociedad civil para facilitar el fomento de la identidad de las personas: son diferentes los grupos de sociedad civil que pueden coordinar actividades con el RENAP en beneficio de la población, por lo que se han dado resultados positivos en el interés de documentar a las personas, incluyendo a personal de las diferentes oficinas regionales en el país, con lo que se ha fortalecido en:
  - Coordinación con registradores municipales del RENAP en los municipios del país.
  - Coordinación con organizaciones sociales y representaciones de grupos específicos como: AGAAI (Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas) y Conadi (Comisión Nacional de Discapacitados), Defensoría de la Mujer Indígena, Seprem (Secretaría Presidencial de la Mujer) y PDH (Procuraduría de los Derechos Humanos).
  - Apoyo al Plan Masivo de Enrolamiento, lo que permitió la participación del RENAP en diferentes actividades para promover el cambio al documento personal de identificación DPI o el establecimiento de alianzas estratégicas con la iniciativa privada para el funcionamiento de oficinas del RENAP en los diferentes municipios.
  - Fortalecimiento de políticas públicas vinculadas al sector mujer que permiten coordinar la inscripción y registro de este sector, que conlleven a la erradicación del subregistro.
  - Presentación del Plan de Trabajo institucional a organizaciones de la sociedad civil para informar sobre los nuevos ejes estratégicos de la actual Dirección Ejecutiva.
  - Desarrollo de actividades en apoyo a la identificación del adulto mayor con Municipalidades, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y Ministerio de Trabajo (Mintrab).
  - Reuniones con representantes del Programa Nacional de Resarcimiento para evaluar el proceso de documentación de personas.
  - Reuniones de coordinación con el Ministerio de Gobernación que trabaja en el Apoyo Comunitario y Dirección de Protocolos del Organismo Judicial.

- Fortalecer y modernizar el Archivo Registral del RENAP: el Archivo del Registro Nacional de las Personas (RENAP), fue creado en el año 2008, mediante Acuerdo de Directorio número 011-2008. Dicho archivo es la instancia técnica especializada en resguardar y ejercer control sobre la gestión y tratamiento de los documentos producidos por los registros civiles de las personas, desde su creación hasta su conservación permanente, así como la conservación y gestión del fondo documental histórico transferido por las diferentes municipalidades de la República.

Las oficinas del Registro Nacional de las Personas son archivos de gestión que deben encargarse de reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar las transferencias de los libros registrales y atestados que resguardan y conservan, al Archivo Registral del RENAP. De acuerdo con el ciclo vital de los documentos, los atestados deben pasar por distintas etapas, las cuales tienen un desarrollo similar a un organismo biológico: nacen, se utilizan para la inscripción registral de cualquier tipo de evento y con el transcurso del tiempo va perdiendo su vigencia administrativa. Por eso, se impulsa la modernización del Archivo Registral, que después del Archivo General de Centroamérica, es el archivo más complejo e importante de Guatemala por el fondo documental que conserva y custodia, pues se trata del resguardo de la información de todas las personas. Es así, que se hace necesario modernizar y fortalecer al Archivo Registral del RENAP, para promover la preservación y salvaguarda de los documentos originales en los libros registrales.

- Implementar la carrera registral: es fundamental el desarrollo de la Escuela Registral para lograr la profesionalización del personal que labora en todas las oficinas del RENAP, lo que incidirá en el servicio a los ciudadanos, por eso es necesario formar al recurso humano en temas registrales, para fortalecer los procesos pertinentes al desarrollo Institucional, por medio de la carrera registral.
- Desafíos institucionales del RENAP: es importante resaltar, que los desafíos institucionales abarcarán más de un periodo anual, ya que los mismos son planes y programas de temas estratégicos planteados por la administración actual y cuyos resultados se reflejarán en el corto, mediano y largo plazo, y que estarán impulsando y ejecutando la misión y visión institucional del RENAP.<sup>3</sup>

La institución cuenta con seis principios, los cuales se mencionan a continuación:

- Certeza jurídica: brindar a la población la garantía y seguridad que sus datos registrales no serán modificados más que por procedimientos regulares y conductos legales establecidos.

<sup>3</sup>RENAP. *Plan operativo anual*. p. 36.

- Transparencia: a través del manejo responsable y transparente de los recursos de la institución haciendo estos de conocimiento público.
- Servicio: brindar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente.
- Confiabilidad: brindar seguridad como resultado de la aplicación de sistemas seguros en los procesos y registros.
- Tecnología: incorporar innovación tecnológica en todos los procesos institucionales.
- Efectividad: entregar productos y servicios de calidad.<sup>4</sup>

El Registro Nacional de Personas cuenta con seis ejes, cada uno con objetivo estratégico. A continuación se muestra cada uno de ellos:

- Eje 1. Fortalecimiento del sistema registral: proveer a los ciudadanos de un registro seguro, confiable, integral y accesible.
- Eje 2. Reingeniería institucional: incrementar los estándares de calidad de los procesos registrales, de emisión de los DPI, de atención y servicio al ciudadano.
- Eje 3. Servicio de calidad: mejorar la atención al ciudadano a través de la implementación de estrategias innovadoras de servicio.
- Eje 4. Cooperación técnica: impulsar líneas de cooperación y coordinación estratégicas para mejorar los resultados institucionales, priorizando los proyectos estratégicos del RENAP.
- Eje 5. RENAP, referente de la identidad nacional: promover en los guatemaltecos la cultura de identificación como el elemento principal para fomentar la identidad del ciudadano guatemalteco.
- Eje 6. Transparencia, comunicación e imagen institucional: generar una imagen de transparencia y confianza del RENAP ante la sociedad.<sup>5</sup>

Ventajas con las que cuenta el RENAP:

- Tienen computadoras que sustituyeron a las máquinas de escribir.
- Ofrece un sistema llamado DPI en donde se almacena la información del habitante.
- Proporciona mayor certeza y credibilidad al Estado con la información demográfica que existe en el país.
- Se evita el fraude o doble identidad.

<sup>4</sup>RENAP. *Plan operativo anual*. p. 44.

<sup>5</sup>Of. Cit. p. 45.

- En cualquier sede del país se puede encontrar la información del habitante debido a que los datos se encuentran en la red de la institución.
- Las instalaciones de las computadoras están realizadas hacia una computadora madre, en donde se almacena toda la información que es introducida desde cualquier computadora que esté conectada.

Desventajas con las que cuenta el RENAP:

- Falta de personal para la atención de los habitantes.
- El tiempo de espera para entrega de DPI puede ser largo.
- Si el chip del DPI no funciona, no se pueden realizar distintos trámites en algunas instituciones.
- El DPI no cuenta con la facilidad de tener la firma legible.
- En el DPI no cuenta con información inmediata.

## **1.2. Historia**

El Congreso de la República de Guatemala autoriza la creación del Registro Nacional de Personas (RENAP), según el Decreto número 90-2005. La sede del RENAP está en la capital de la República, sin embargo, el cumplimiento de sus funciones estará distribuido en oficinas localizadas en todos los municipios del país.

El Registro Nacional de las Personas fue creado para la organización del registro único de identificación de las personas nacidas en Guatemala, así como las nacionalizadas guatemaltecas. A partir de allí, el único documento legal y válido a tramitar para identificar a los ciudadanos guatemaltecos es el documento personal de identificación, DPI.

En el 2009 se declaró que el documento personal de identificación, DPI reemplazaría a la cédula de vecindad; con el DPI se mejoró el control de datos de las personas naturales; hasta en el 2013 se declaró oficialmente que la cédula de vecindad ya no tendría validez.

El RENAP, desde su inicio, se ha encargado de la inscripción de los nacimientos de las personas naturales, así como los matrimonios, divorcios, defunciones y todos aquellos hechos que puedan modificar el estado y capacidad civil.

Para el ejercicio de sus funciones, el RENAP deberá mantener estrecha y permanente coordinación con las siguientes entidades:

- Tribunal Supremo Electoral
- Ministerio de Gobernación
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio Público
- Hospitales públicos y privados y centros de salud que intervengan en el proceso de inscripción de nacimientos y defunciones
- Organismo Judicial
- Las municipalidades del país
- Cualquier otra institución de derecho público o privado

El Directorio es el órgano de dirección superior del RENAP y se integra con tres miembros:

- Un Magistrado del Tribunal Supremo Electoral
- El Ministro de Gobernación
- Un miembro electo por el Congreso de la República



Se han creado más de 400 oficinas del Registro Nacional de las Personas en todo el país de Guatemala, mejorando y facilitando los trámites de inscripción. A continuación se muestra una tabla con el número de oficinas por departamento:

Tabla I. **Oficinas de RENAP por departamento**

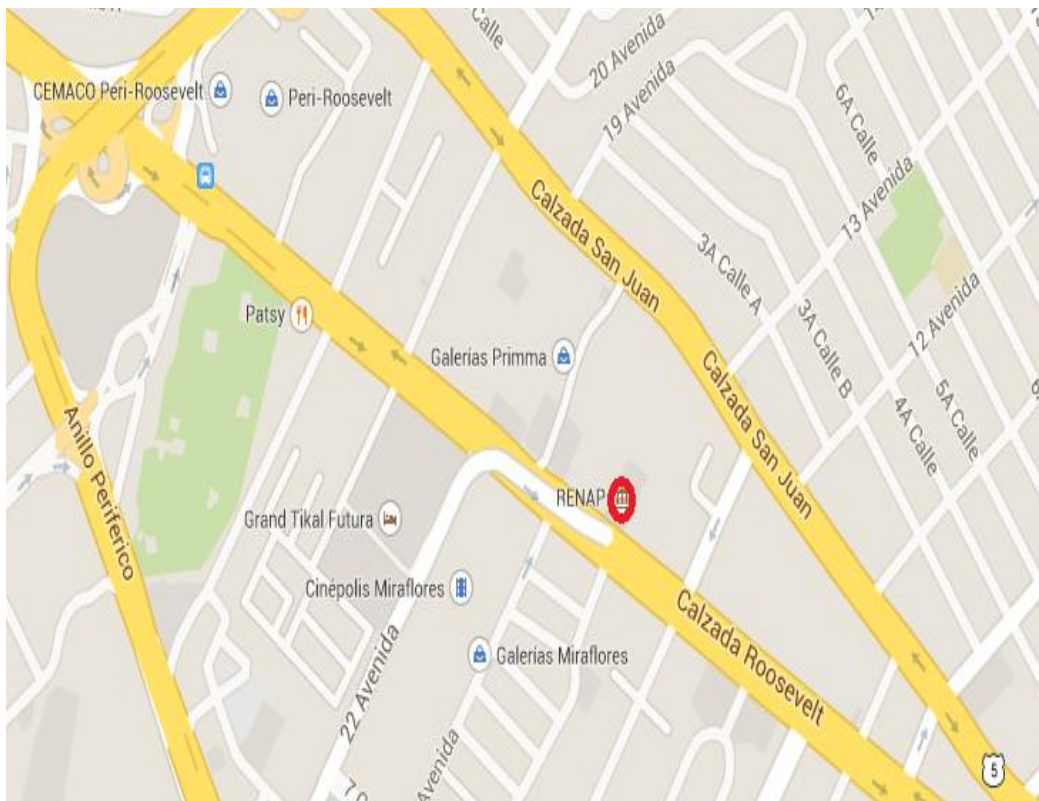
<b>RENAP</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Número de oficinas</b>
Guatemala	38
Sololá	36
Huehuetenango	33
San Marcos	29
Quetzaltenango	24
Quiché	23
Alta Verapaz	23
Suchitepéquez	20
Jutiapa	19
Sacatepéquez	16
Chimaltenango	16
Santa Rosa	15
Petén	15
Escuintla	13
Chiquimula	13
Retalhuleu	10
Zacapa	10
Totonicapán	9
Baja Verapaz	8
El Progreso	8
Jalapa	7
Izabal	6

Fuente: RENAP. [www.renap.gob.gt](http://www.renap.gob.gt). Consulta: septiembre de 2015.

### 1.3. Localización y ubicación

La oficina central del Registro Nacional de las Personas (RENAP) se encuentra ubicado en la calzada Roosevelt 13-46, zona 7, en el departamento de Guatemala.

Figura 1. **Ubicación del Registro Nacional de las Personas**



Fuente: Mapas. <https://www.google.com.gt/maps/>. Consulta: septiembre de 2015.

### 1.4. Aspectos generales

En los aspectos generales se describen los objetivos, misión, visión y los valores del Registro Nacional de las Personas.

#### **1.4.1. Objetivos**

“Organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales, inscribir los hechos y actos relativos a su estado civil, capacidad civil y demás datos de identificación desde su nacimiento hasta la muerte, así como la emisión del documento personal de identificación”.<sup>6</sup>

#### **1.4.2. Misión**

“Es la entidad encargada de organizar y mantener el registro civil de las personas naturales dentro de un marco legal que provea certeza y confiabilidad. Utilizando para ello, las mejores prácticas de registro y tecnología avanzada, en forma confiable, segura, eficiente y eficaz, atendiendo al ciudadano en una forma cordial, aceptando siempre nuestra diversidad étnica, cultural y lingüística”.<sup>7</sup>

#### **1.4.3. Visión**

“Ser el registro de las personas naturales más confiable y con mejor atención en Centroamérica, siendo vanguardista en el uso de la tecnología”.<sup>8</sup>

#### **1.4.4. Valores**

Entre los valores que representan al Registro Nacional de las Personas, se tienen la aceptación, el servicio, la calidad, la integridad y la seguridad.

---

<sup>6</sup>RENAP. <https://www.renap.gob.gt/mision-vision>. Consulta: enero de 2016.

<sup>7</sup>Ibíd.

<sup>8</sup>Ibíd.

- “Aceptación: reconocemos e integramos nuestra diversidad cultural, étnica y lingüística.
- Servicio: enmarcado en la cordialidad, respeto y mística de trabajo.
- Calidad: nuestros productos y servicios responden a las necesidades de un mundo globalizado.
- Integridad: actuamos con ética, transparencia y responsabilidad.
- Seguridad: aplicamos métodos confiables y seguros en nuestros procesos y nuestros Registros”.<sup>9</sup>

## **1.5. Aspectos teóricos**

En los aspectos teóricos se dará una pequeña definición de ciertas palabras que se utilizan en este trabajo de graduación, con el fin de facilitar el uso del lenguaje a utilizar.

### **1.5.1. Antecedentes**

Se han realizado varias tesis de la administración de puestos y salarios en donde aplican la administración de los recursos humanos. En algunas empresas se ha logrado el crecimiento a través de la gestión de puestos y salarios orientados al cumplimiento de los objetivos. Otros estudios realizados se han enfocado en comparar descriptores de puestos en empresas similares que compiten en servicio, producto, entre otros, logrando de esa manera la motivación y adecuada remuneración del colaborador de acuerdo con el puesto que ocupa en el mercado laboral. Algunos estudios se han orientado en la capacitación y con un buen clima laboral orientado a la motivación de los colaboradores, para lograr el trabajo en equipo y por ende un alto desempeño para lograr el objetivo propuesto.

---

<sup>9</sup>RENAP. <https://www.renap.gob.gt/nuestros-valores>. Consulta: enero de 2016.

### **1.5.2. Administración de puestos y salarios**

Es el conjunto de normas y procedimientos necesarios para cumplir de una forma equitativa los salarios para el personal, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades dentro de la empresa. La administración de puestos y salarios es una herramienta efectiva que logra eficiencia y eficacia dentro de la empresa.

Un descriptor de puestos es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

### **1.5.3. Administración de personal**

Es una división de la administración de empresas que se encarga del factor humano de la institución, con el fin de planear, organizar, controlar, seleccionar y enseñar la fuerza laboral dentro de la institución.

### **1.5.4. Actividades laborales**

Es el cumplimiento de la función que tiene a cargo un colaborador dentro de una institución, realizándolo en un período de tiempo a cambio de una remuneración económica.

### **1.5.5. Análisis de puestos**

A través de este proceso se analizan las funciones de cada puesto y las responsabilidades que se asignan a cada posición, así como el perfil de las personas que deben ser contratadas mediante su experiencia y capacidad.

#### **1.5.6. Conductas humanas**

Es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona, los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción o la genética.

#### **1.5.7. Estándares de desempeño**

Es el desarrollo de las tareas y actividades de un colaborador, en relación con los estándares y objetivos deseados por la organización.

El desempeño está integrado por los conocimientos que tiene el colaborador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del colaborador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

#### **1.5.8. Requisitos humanos**

Son todos aquellos requisitos fundamentales para una adecuada ocupación tales como nivel académico, experiencia, aptitudes, cualidades y capacidades que deben responder a los objetivos de la institución.

#### **1.5.9. Recursos humanos**

Es el sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal, orientándolo a la estrategia de la organización.

#### **1.5.10. Estructura organizacional**

Es la división de todas las obligaciones, responsabilidades y actividades de una institución que se unen para formar departamentos, delegando autoridad, con el fin de alcanzar los objetivos planeados por medio de una correcta organización y coordinación.

#### **1.5.11. Capacitación**

Es un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los colaboradores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores diarias. Puede ser interna o externa, de acuerdo con un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

#### **1.5.12. Inducción**

Es el procedimiento que se aplica a los nuevos colaboradores que ingresan a la institución, donde aprenden el sistema de valores, normas y comportamientos que se requieren, por medio de una orientación, ubicación y supervisión por parte de personal de la institución.

#### **1.5.13. Valoración de puestos**

Proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo para realizar un orden jerárquico según las funciones y atribuciones, para realizar un sistema de remuneración adecuado.



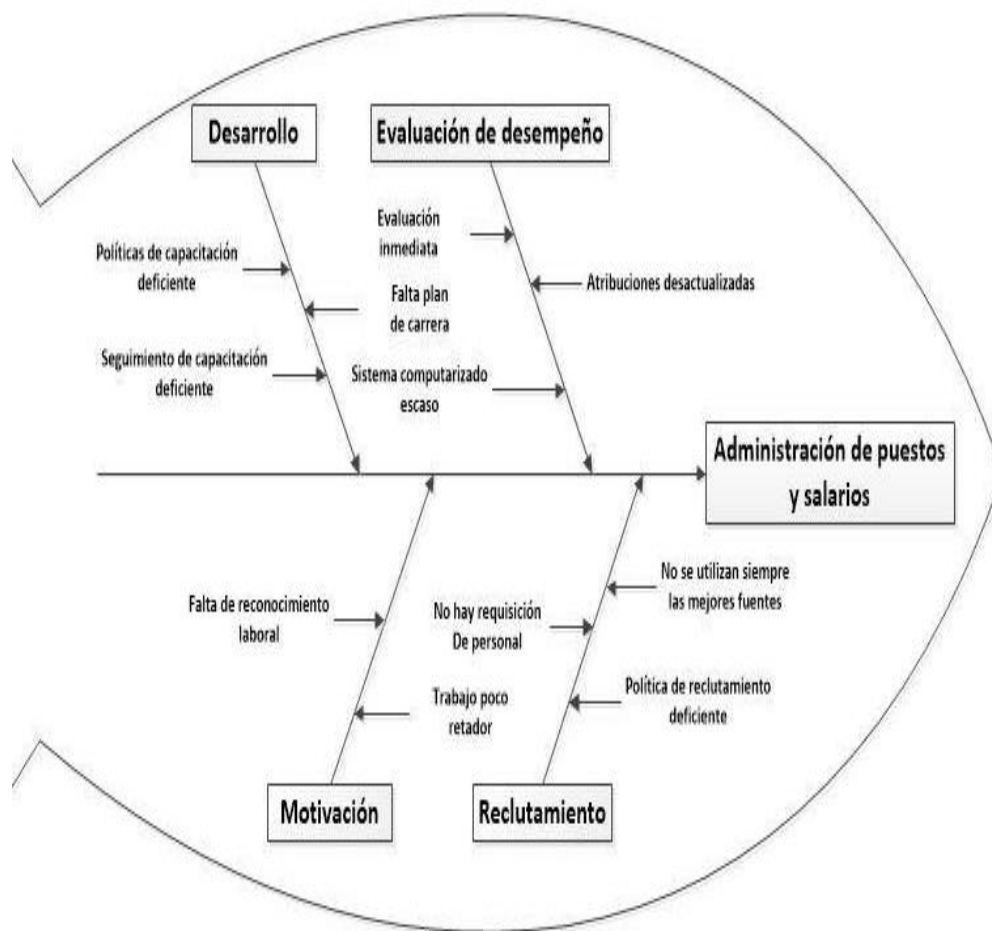


## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. Diagrama causa y efecto

A continuación se muestra el diagrama de Ishikawa de la organización.

Figura 2. Diagrama causa y efecto de RENAP



Fuente: elaboración propia, empleando el programa Visio 2010.

## **2.2. Ventajas y desventajas de la administración del personal actual**

A continuación se detallan las ventajas y las desventajas con las que cuenta el Registro Nacional de las Personas:

### **Ventajas**

- Ubicación accesible para el personal que se encuentra en la ciudad de Guatemala.
- Cuenta con una dirección de capacitación, con la cual se da una inducción al personal de nuevo ingreso, así como al personal que ya está laborando.
- Posee un departamento de reclutamiento y selección de personal, con el cual se realiza la selección del personal con base en las necesidades que se estén requiriendo.

### **Desventajas**

- No se cuenta con una actualización en la estructura de puestos
- Existen puestos de trabajo sin definirse
- No hay un nombramiento para los puestos de trabajo

## **2.3. Marco legal de la empresa**

A través del Decreto número 90-2005, se da vida al Registro Nacional de las Personas (RENAP), como una entidad autónoma, de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

La Ley define las funciones del RENAP y establece su estructura orgánica, siendo sus objetivos organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales, inscribir los hechos y actos relativos a su estado civil, capacidad civil y demás datos de identificación desde su nacimiento hasta la muerte, así como la emisión del documento personal de identificación; para tal fin implementará y desarrollará estrategias, técnicas y procedimientos automatizados que permitan un manejo integrado y eficaz de la información, unificando los procedimientos de inscripción de las mismas.

Este decreto consta de XIII capítulos, los cuales serán listados a continuación:

- Capítulo I: disposiciones generales
  - Consta de 4 artículos
- Capítulo II: de las funciones del Registro Nacional de las Personas
  - Consta de 3 artículos
- Capítulo III: estructura orgánica
  - Consta de 9 artículos
- Capítulo IV: del director ejecutivo
  - Consta de 6 artículos
- Capítulo V: órgano de consulta y apoyo al directorio
  - Consta de 8 artículos
- Capítulo VI: oficinas ejecutoras
  - Consta de 11 artículos

- Capítulo VII: direcciones administrativas
  - Consta de 6 artículos
- Capítulo VIII: régimen económico
  - Consta de 2 artículos
- Capítulo IX: del documento personal de identificación
  - Consta de 17 artículos
- Capítulo X: de las inscripciones en el registro civil de las personas
  - Consta de 19 artículos
- Capítulo XI: de las infracciones y sanciones administrativas
  - Consta de 2 artículos
- Capítulo XII: de los recursos administrativos
  - Consta de 1 artículos
- Capítulo XIII: de las disposiciones transitorias
  - Consta de 17 artículos

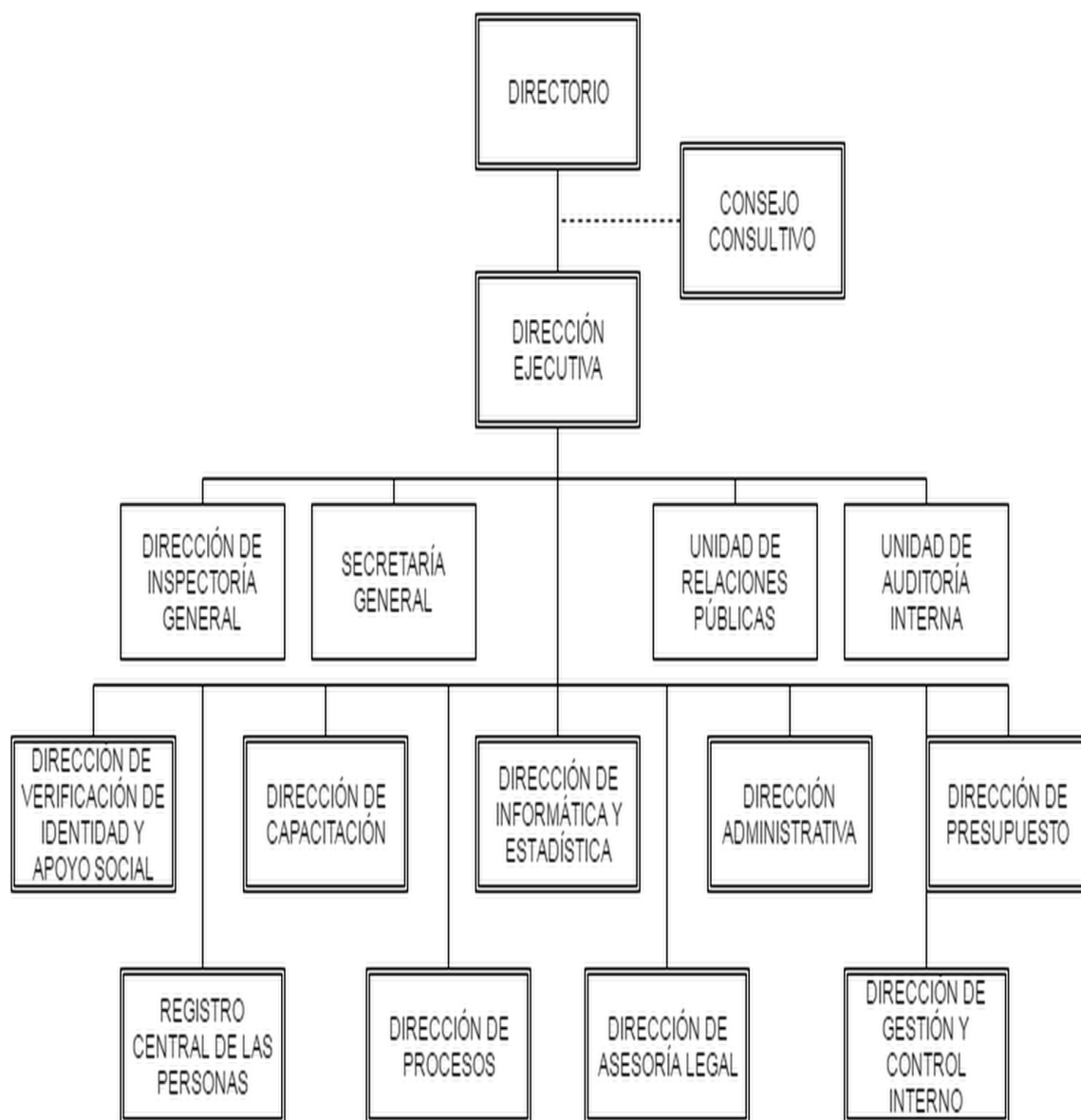
## **2.4. Aspectos en el área administrativa**

A continuación se detalla el organigrama del RENAP:

### **2.4.1. Organigrama**

Es una figura que describe el orden jerárquico de los puestos en una institución. A continuación se encuentra el organigrama de la institución.

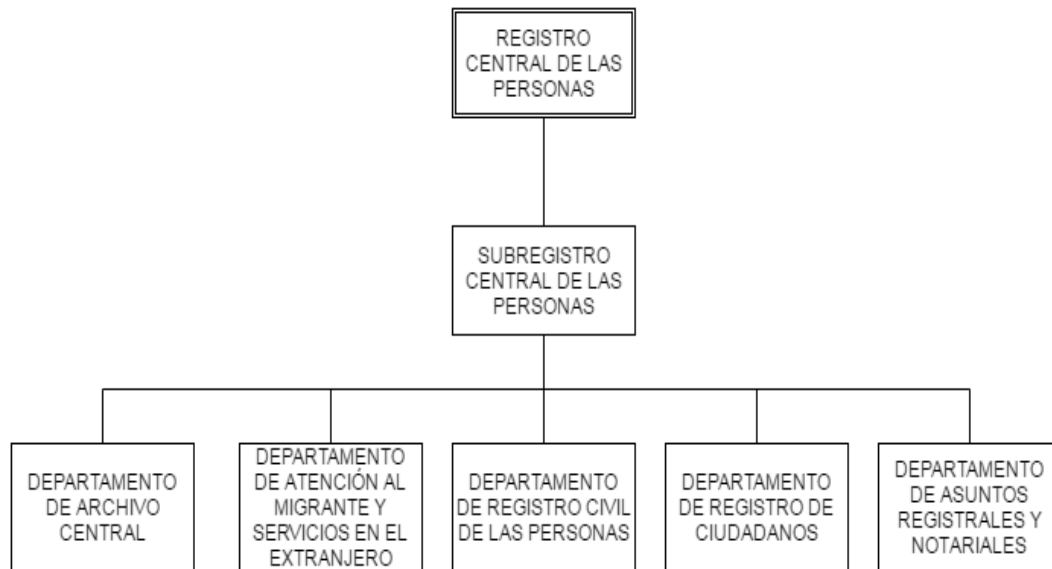
Figura 3. **Organigrama de RENAP**



Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

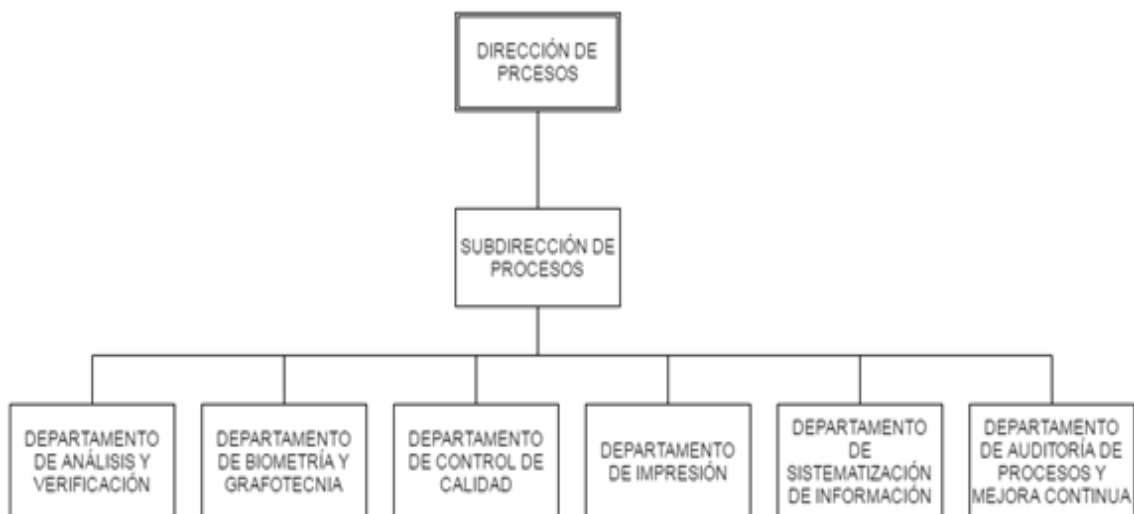
Las direcciones que se encuentran en el organigrama de la institución se dividen en diferentes subregistros y departamentos, a continuación se muestran figuras con cada una de ellas.

Figura 4. **Registro central de las personas**



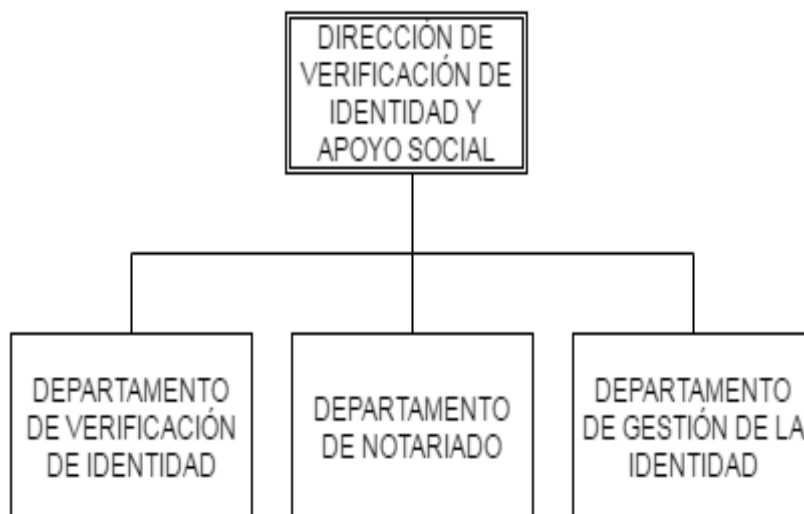
Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

Figura 5. **Dirección de procesos**



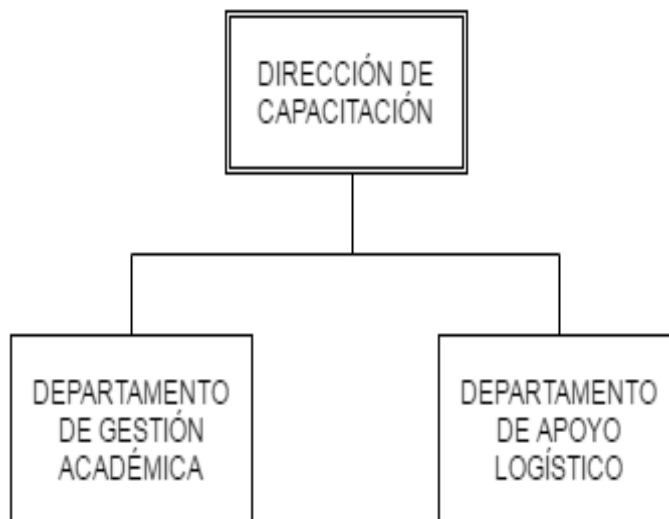
Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

Figura 6. **Dirección de verificación de identidad y apoyo social**



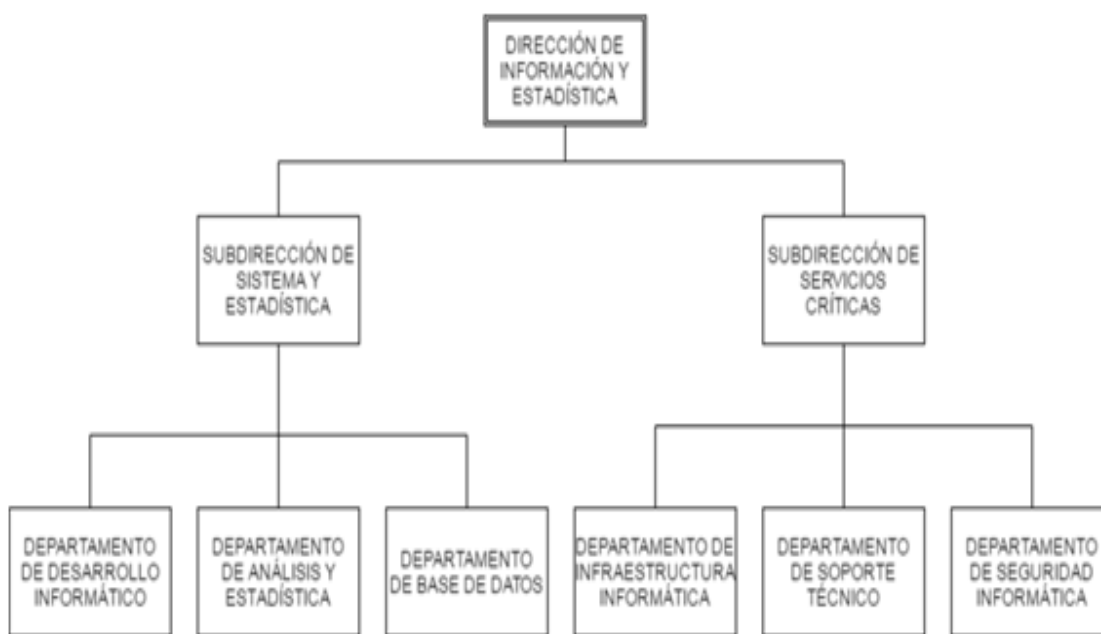
Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

Figura 7. **Dirección de capacitación**



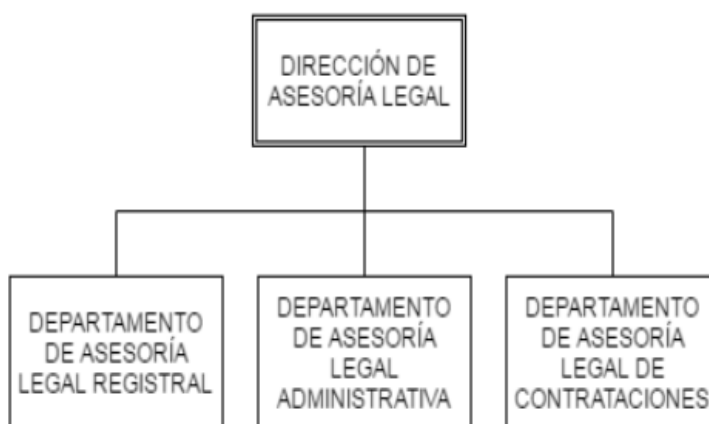
Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

Figura 8. **Dirección de informática y estadística**



Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

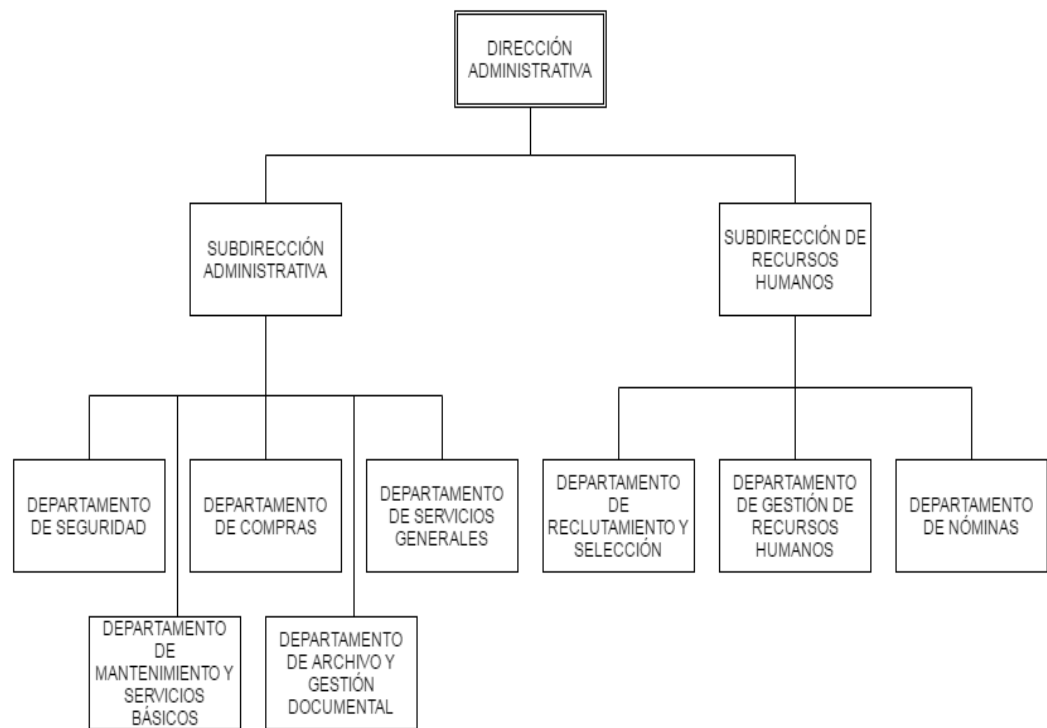
Figura 9. **Dirección de asesoría legal**



Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

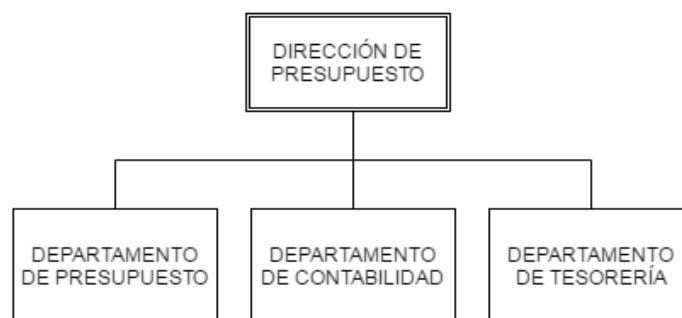


Figura 10. **Dirección administrativa**



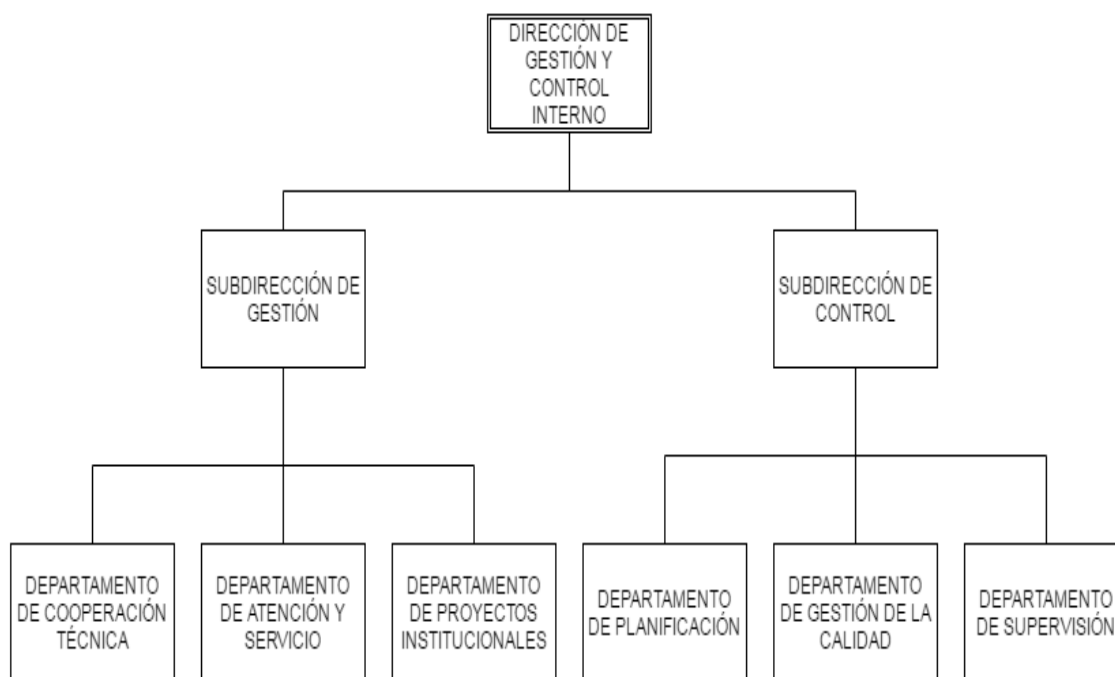
Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

Figura 11. **Dirección de presupuesto**



Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

Figura 12. **Dirección de gestión y control interno**



Fuente: RENAP. <https://www.renap.gob.gt>. Consulta: septiembre de 2015.

#### **2.4.2. Recurso humano**

La estructura organizacional del RENAP se rige estrictamente al marco normativo de la institución, cada una de las funciones que cumplen las oficinas y direcciones administrativas que componen la Institución se detallan a continuación.

- Dirección Ejecutiva: máxima autoridad administrativa del RENAP según artículo 20 del Decreto Núm. 90-2005. El director ejecutivo es el superior jerárquico administrativo del Registro Nacional de Personas, él es quien ejerce representación legal, dirige y vela por el funcionamiento correcto de la entidad.
- Registro Central de las Personas: es una Oficina Ejecutora del RENAP, según el capítulo VI del Decreto Núm. 90-2005 es la dependencia

encargada de centralizar información relativa a los hechos y actos inscritos en los Registros Civiles de Personas. También se encarga del mantenimiento del archivo central que administra la base de datos del país. Para el efecto, elabora y mantiene el registro único de las personas naturales y asigna código único de identificación, así mismo envía información aprobada o improbadada a donde corresponde, esto para la emisión del documento personal de identificación o para iniciar el proceso de revisión.

- Dirección de procesos: Oficina Ejecutora (Capítulo IV Decreto Núm. 90-2005, artículo 37), es la dependencia encargada de emitir el Documento Personal de Identificación. Para el cumplimiento de sus funciones tiene oficinas en todos los municipios de la república.
- Dirección de Verificación de Identidad y Apoyo Social: Oficina Ejecutora (artículo 38 del Decreto Núm. 90-2005) es la dependencia responsable de conocer y resolver los problemas de todas aquellas personas naturales que, por alguna razón el Registro Central de las Personas le deniegue la solicitud de inscripción, está encargado de hacer investigaciones pertinentes para que se efectúen las inscripciones pertinentes.
- Dirección de Capacitación: Oficina Ejecutora del RENAP (artículo 39 del Decreto Núm. 90-2005) es la dependencia encargada de capacitar a todo el personal, sin excepción. La capacitación y actualización permanente es la función primordial de esta dependencia, para tal fin se constituye la Escuela de Capacitación Registro Nacional de las Personas.
- Dirección de Informática y Estadística: es una de las cinco direcciones administrativas del RENAP (artículo 42 del decreto Núm. 90-2005) es el encargado de dirigir las actividades relacionadas con el almacenamiento y procesamiento de los datos que se originen en el RENAP, en relación con estado civil, capacidad civil y demás actos de identificación.
- Dirección de Asesoría Legal: Dirección Administrativa, (artículo 43 del Decreto Núm. 90-2005) es la encargada de brindar asesoría en materia de su competencia a todos los órganos del RENAP.
- Dirección Administrativa: su función principal la establece el artículo 44 del Decreto Núm. 90-2005, es la encargada de organizar y ejecutar las actividades administrativas de la institución. Asimismo, el control de recursos humanos, financieros y materiales.
- Dirección de Presupuesto: Dirección Administrativa que coordina y conduce los sistemas de presupuesto y racionalización del gasto, establece y racionaliza ejecución de los presupuestos.
- Dirección de Gestión y Control Interno: rige su actuar según el artículo 46 del Decreto Núm. 90-2005 está encargado de la formulación de planes y programas institucionales, de fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios del RENAP y vigilar el desempeño administrativo.

- Secretaria General: el objetivo de esta dependencia es coordinar la conservación y custodia de la memoria institucional, certifica la información y asesora en las actuaciones jurídicas del RENAP.<sup>10</sup>

### **2.4.3. Tamaño de la empresa**

RENAP central ubicada en la ciudad de Guatemala cuenta con 2,100 colaboradores, distribuidos en distintas áreas o departamentos. Asimismo cuenta con varias sedes en los diferentes departamentos y municipios del país.

## **2.5. Selección de personal**

La institución cuenta con normas para el proceso de selección de personal, a continuación se detallan:

- Los requerimientos de personal deben estar firmados por los directores del área.
- Cuando se disponga de un puesto vacante en alguna unidad se procederá a la convocatoria.
- Para el reclutamiento interno se debe considerar los puntos que se muestran a continuación:
  - El solicitante debe contar con el visto bueno de su jefe inmediato.
  - Record laboral.
  - El interesado debe solicitar por escrito para ser tomado en cuenta para optar al puesto de trabajo.

---

<sup>10</sup>RENAP. *Estructura orgánica y funciones de las dependencias del RENAP*. p. 4.

- Para subir de puesto a un trabajador a una plaza que se encuentre vacante se tiene que tomar en cuenta la experiencia que posee en el área, el record laboral, los créditos académicos y la antigüedad en el puesto.
- Si la convocatoria es a nivel externo, se debe publicar en los principales diarios que circulan en el país y todos aquellos medios que se consideren apropiados.
- La persona que desee ocupar un puesto en la institución debe de cumplir con los siguientes requisitos:
  - Solicitud de empleo
  - Curriculum vitae
  - Fotografía reciente
  - Fotocopia de certificado, título o diploma del último año de estudios aprobado
  - Constancia de los últimos dos empleos
  - Dos cartas de recomendación
  - Fotocopia de cédula de vecindad completa
  - Fotocopia de IGSS, NIT y licencia de conducir
  - Antecedentes penales y policiacos en original
  - Constancia de colegiado activo
- La recepción de expedientes se realizará únicamente por la asistente de la jefatura de reclutamiento, selección y contratación, en la oficina central del RENAP.
- El expediente será recibido si se cuenta con los documentos completos.

- Por cada vacante se tiene que considerar por lo menos tres candidatos que pueden optar a dicho puesto.
- Se tienen que realizar comprobaciones de referencias laborales.
- Se descartarán los expedientes de las personas que tengan malas referencias laborales.
- Todo candidato a ocupar un puesto en la institución debe realizar pruebas psicométricas, de conocimiento y técnicas del área específica para la que esté aplicando.
- Todo candidato debe someterse a las pruebas psicométricas, previo a la entrevista con el técnico en psicología de la Jefatura de reclutamiento, selección y contratación.
- Las personas seleccionadas para laborar en la institución deben entrevistarse con el jefe de la unidad solicitante.
- Se debe verificar que el solicitante no tenga vínculos familiares en la institución.
- Las personas seleccionadas para laborar en la institución deberán suscribir y firmar el contrato de trabajo, firmar el acta de toma de posesión de persona y el acuerdo de nombramiento de personal contratado.
- Los contratos de trabajo se celebrarán en un plazo no mayor a los primeros dos meses consecutivos de pruebas.

- Las actas de toma de posesión y los acuerdos de nombramiento deben estar redactados en las hojas móviles autorizadas por la Contraloría General de Cuentas.
- Las actas de toma de posesión y los acuerdos de nombramiento deben ser enviados al director ejecutivo para su aprobación, en un plazo no mayor a dos días después de suscrito.
- Las personas contratadas para laborar en la institución deben de firmar una carta donde aceptan el traslado de la sede.
- Se debe evaluar el rendimiento al nuevo colaborador de la institución luego de haber cumplido dos meses consecutivos de labores, para cerrar el proceso de contratación.
- Se debe de notificar por medio de oficio la aprobación o no del período de prueba.
- Cada dirección debe realizar una evaluación de desempeño anual de los trabajadores para la reclasificación anual.

Actualmente el Registro Nacional de las Personas cuenta con una guía de procedimientos para la selección de personal, la cual se describe a continuación:

- Se recibe la forma DCJ001 (ver anexos), es un formulario donde va la información completa del candidato al puesto de trabajo.
- Se realiza una entrevista preliminar luego del proceso de reclutamiento (candidato seleccionado) y se elabora un informe.

- Si la persona que se entrevista cumple con los requerimientos y expectativas para el puesto de trabajo, continúa en el proceso de selección.
- Si la persona que se entrevista no cumple con los requerimientos y expectativas para el puesto de trabajo, el candidato no continúa en el proceso de selección.
- Se realizan pruebas psicosomáticas a los candidatos seleccionados por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Se analizan los resultados de las pruebas.
- Se redacta un informe sobre los resultados de las pruebas.
- Se realiza una entrevista final a los candidatos seleccionados por parte del jefe del departamento en donde se encuentra la plaza vacante, el cual seleccionará a uno de los candidatos para ocupar la plaza vacante.
- Se notifica a recursos humanos para iniciar el proceso de contratación.
- Se prepara el expediente completo y se traslada al auxiliar en contratación.
- Se notifica al futuro colaborador la decisión del proceso.
- Se ingresa la información del futuro colaborador a la base de datos para generar el contrato.
- Se prepara el contrato, el acta de toma de posesión y de acuerdo con el nombramiento, un día antes de iniciar la relación laboral.
- Se ingresa la información al sistema de recursos humanos.
- Se elaboran cartas de apertura de cuenta y de afiliación al IGSS.
- Se entrega un documento al nuevo colaborador de RENAP con información personal para que revise sus datos y se le entrega las normativas a cumplir como empleado de la institución.
- Se recibe el contrato y se valida con el nuevo colaborador.
- Se notifica a la jefatura de capacitación sobre la contratación del nuevo colaborador.
- Se traslada el contrato de trabajo al jefe de selección y contratación para la firma de aprobación.
- Recibe y revisa los documentos y firma el acta de toma de posesión.
- Se entrega copia del contrato firmado por el jefe de Reclutamiento, Selección y Contratación al nuevo colaborador.



- Se entrega por medio de oficio el informe de nuevos colaboradores a las jefaturas de la administración de personal, nóminas y salarios para la firma y sello de recibido.
- Se entrega por medio de oficio el expediente original y completo al asistente de reclutamiento, selección y contratación para que lo archive.
- Se revisa que el expediente esté completo, se etiqueta y se archiva.<sup>11</sup>

## **2.6. Situación actual de los empleados**

Los colaboradores son capacitados periódicamente para mantener el estándar, calidad y servicio al cliente en el puesto que laboran; sin embargo, las políticas de las capacitaciones de la institución necesitan ser actualizadas.

El personal de la institución no tiene descriptores de puestos, por lo que existe duplicidad de funciones.

## **2.7. Remuneraciones**

Al personal de la institución que cumple con sus funciones y obligaciones recibe una remuneración económica de forma mensual, así como los beneficios y prestaciones de ley que se detallan a continuación:

### **2.7.1. Sueldos y salarios**

La Constitución Política de la República de Guatemala establece que el trabajo es un derecho de la persona, además de ser indudablemente una obligación social; todo trabajador tiene derecho a recibir un salario justo con el cual pueda cubrir sus necesidades.

<sup>11</sup>RENAP. *Manual de normas y procedimientos de la jefatura de reclutamiento, selección y contratación*. p. 16.

Los sueldos y salarios en el Registro Nacional de las Personas son devengados según el cuadro de registro de los colaboradores, elaborado por el Departamento de Nóminas. Pueden estar bajo el renglón 011 (personal permanente que está en el presupuesto de sueldos), renglón 022 (personal por contrato, remunerado de acuerdo con el tipo de contrato, ya sea por servicios, obras o construcciones), y renglón 029 (personal temporal, son contratados por prestar sus servicios profesionales).

### **2.7.2. Beneficios**

- Los trabajadores del RENAP tienen cuarenta y cinco minutos libres, remunerados, para ingerir alimentos o descansar dentro o fuera de la institución.
- Un día de asueto por el cumpleaños del trabajador, en la misma semana en que se dé dicho evento.
- Los colaboradores del Registro Nacional de las Personas reciben en el mes de diciembre un bono de Q.3 000,00, que no se contempla para el pago de prestaciones.

### **2.7.3. Prestaciones**

Todo colaborador tiene derecho a prestaciones que están establecidas en el Código de Trabajo, a continuación se describe cada una de ellas:

- Indemnización: es la remuneración económica que recibirá todo trabajador que sea despedido sin justificación o por renuncia voluntaria, se le dará un sueldo por cada año trabajado; este sueldo se calcula promediando los últimos seis meses que laboró, incluyendo el ordinario y el extraordinario, en algunos casos cuando es un despido justificado por

la moral, ética o por la violación a la ley optan por no otorgar indemnización.

- Aguinaldo: es la remuneración económica que recibe todo trabajador por un año laborado o se calcula proporcionalmente por los meses trabajados. Se otorga el 100 % del salario o sueldo ordinario mensual que recibe el colaborador, se da en el mes de diciembre y puede ser en uno o dos pagos (diciembre 50 % y enero 50 %).
- Bono 14: es la remuneración económica que recibe todo trabajador que haya laborado un año o se calcula proporcionalmente por los meses trabajados, se otorga el 100 % del salario o sueldo ordinario mensual que recibe el colaborador y es otorgado la primera quincena del mes de julio de cada año.
- Vacaciones: todo trabajador tiene derecho a gozar de 15 días de vacaciones después de un año de labores con goce de sueldo.



### **3. PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS**

#### **3.1. Objetivo del análisis de puestos**

El análisis de puestos permitirá tener toda la información necesaria para seleccionar a la persona que reúna los aspectos necesarios para el puesto en cuestión, esto facilitará el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. El análisis de puestos tiene como objetivo garantizarle a la institución la continuidad de los estándares de los puestos de trabajo.

Se informará a los colaboradores que elaborarán los descriptores de puestos, que se van a realizar las siguientes actividades:

- Definir de una forma sencilla y concisa las tareas y obligaciones que un colaborador tiene que cumplir en determinado puesto.
- Generar un formato para descriptor de puestos que pueda facilitar la recopilación de la información.
- Analizar algunos puestos en la institución y acoplarlos de acuerdo con el formato propuesto, para ejemplificar como debe de ir la estructura dentro del descriptor de puesto.
- Evitar la repetición de instrucciones.
- Evitar duplicidad de tareas que haga ineficientes las actividades.

- Determinar los métodos adecuados tales como entrevista, cuestionarios, observación y bitácoras de participantes.

### **3.2. Descripción de puestos**

En la descripción de puestos se definirán los objetivos y funciones que lo conforman y que los diferencian de otros cargos de la institución. Se detalla en lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, así como la frecuencia en que lo hace, cómo y para qué lo hace, logrando de esta manera el requerimiento académico, experiencia, habilidades y aptitudes que el colaborador debe tener en dicho puesto.

Para realizar una descripción de puestos se recomienda describir las actividades generales para luego describir las específicas.

Es importante que la descripción de un puesto contemple lo siguiente:

- Identificación
- Resumen
- Vinculación
- Responsabilidades y obligaciones
- Requisitos del puesto
- Competencias
- Rango Salarial

A continuación se desglosa la información que un descriptor de puesto debe contener:

- Identificación: en este punto debe de contener la siguiente información:

- Nombre del puesto: se nombra de acuerdo con las actividades y requerimientos del puesto, si surgieran cambios en la ejecución de tareas podría ser modificado.
  - Estado del puesto: puede ser activo (el puesto está ocupado por un colaborador) o no activo (plaza vacante).
  - Código del puesto: sirve para obtener de forma rápida la información del puesto.
  - Nombre de la persona que se encargó de la descripción del puesto, también se colocará la fecha de la elaboración.
  - Nombre del encargado en la aprobación de la descripción del puesto, también se colocará la fecha de aprobación.
  - Indicar a qué departamento pertenece el puesto.
- Resumen: se realiza una descripción precisa y resumida del puesto, donde se indican las actividades y responsabilidades generales que el colaborador tiene que cumplir.
  - Vinculación: es la relación que el puesto de trabajo tiene con otros puestos dentro o fuera de la organización en temas de comunicación, procesos o cualquier otra gestión para el cumplimiento de su objetivo. Se utilizará la siguiente información:
    - Reportar a:
    - Supervisar a:
    - Trabajar con:
  - Responsabilidades y obligaciones: es la descripción de las responsabilidades, obligaciones, interrelaciones y nivel de autoridad del puesto de trabajo.

- Requisitos del puesto: es lo que el puesto requiere tal como: nivel educativo, experiencia, edad, entre otros.
- Competencias: son los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión o puesto laboral, donde se resuelven los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, teniendo la capacidad para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- Rango salarial: es una escala de distribución monetaria que se pretende otorgar a un colaborador de una forma justa, de acuerdo con las responsabilidades y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo dentro de la institución.

### **3.3. Valoración de puestos**

En una empresa o institución cada puesto de trabajo tiene su valor individual. Para remunerar con equidad al ocupante de un puesto de trabajo, es necesario conocer el valor de ese puesto en relación con los demás.

La valorización de puesto es el proceso de analizar y comparar su contenido, con el fin de situarlo en un orden jerárquico que sirva de base a un sistema de remuneración.

Es un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la empresa o institución. La diferencia entre cada puesto permite una distribución equitativa de los salarios, reduciendo las posibilidades de arbitrariedad. Al realizar una valoración de puestos se pueden establecer algunos beneficios, tales como:



- Aclarar responsabilidades y actividades
- Controlar costos de personal
- Analizar a la institución
- Revisión de salarios
- Evaluación de salarios
- Reducción de quejas
- Evitar rotaciones

Con base en el Acuerdo Gubernativo núm. 303-2015, del Ministerio de Trabajo, se establece el salario mínimo que regirá en el 2016, el cual se detalla a continuación.

Tabla II. **Salario mínimo**

Actividades	Hora diurna ordinaria	Hora ordinaria jornada mixta	Hora diurna ordinaria nocturna	Salario diario	Salario mensual	Bonificación o incentivo	Salario total
No agrícolas	Q.10,23	Q.11,70	Q.13,65	Q.81,87	Q.2 497,04	Q.250,00	Q.2 747,04
Agrícolas	Q.10,23	Q.11,70	Q.13,65	Q.81,87	Q.2 497,04	Q.250,00	Q.2 747,04
Exportadora y maquila	Q.9,36	Q.10,70	Q.12,48	Q.74,89	Q.2 284,15	Q.250,00	Q.2 534,15

Fuente: Ministerio de Trabajo. <http://www.mintrabajo.gob.gt/>

Consulta: abril de 2016.

Los puestos van a ser calificados para realizar una evaluación de salarios, a continuación se muestra una tabla con los porcentajes que estarán sujetos a los factores a evaluar.

Tabla III. **Distribución de factores con porcentaje**

<b>Distribución</b>	<b>Factores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Responsabilidad	Económica	10
	Información	7
	Supervisión	11
Requisitos	Experiencia	15
	Nivel académico	20
	Cooperación	5
Condiciones laborales	Salud	9
	Seguridad	5
	Ambiente laboral	8
Demanda	Física	6
	Emocional	4
<b>Total</b>		100

Fuente: elaboración propia.

Los factores de responsabilidad económica, información y supervisión, requisitos de experiencia, nivel académico y cooperación, condiciones laborales de salud, seguridad y ambiente laboral, demanda física y emocional, tendrán cierta ponderación según actividades que se realicen en cada una de ellas, por lo tanto, a continuación se detalla la ponderación que correspondería a cada una de las descripciones, según el factor al que pertenezca.

- Responsabilidad económica: correcta utilización de los activos que utiliza en su puesto de trabajo.

Tabla IV. **Puntuación responsabilidad económica**

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
I	Equipo de seguridad industrial y herramientas; el deterioro o la pérdida de esta no repercuten en daños notables en la institución.	20
II	Mobiliario y teléfono; el deterioro o pérdida de esta empiezan a repercutir en daños notables en la institución.	40
III	Equipo de cómputo y mobiliario de oficina; el deterioro o pérdida causan costos de reposición.	60
IV	Equipo sofisticado, producto asignado en área específica de trabajo; la pérdida o deterioro podría causar costos al personal que lo tenga asignado.	80
V	Cuentas bancarias o dinero en efectivo; la pérdida puede causar un daño grave en la institución.	100

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidad de información: manejo adecuado de la información que tiene en su poder en su puesto de trabajo.

Tabla V. **Puntuación responsabilidad de información**

Grado	Descripción	Puntuación
I	Información relacionada con papelería relacionada con establecimientos de ventas	14
II	Información relacionada con procedimientos para la elaboración de los productos con que cuenta la institución	28
III	Información relacionada con la venta de los productos de la institución	42
IV	Información de los pagos de salarios al personal de la institución	56
V	Información de los estados financieros de la institución	70

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidad de supervisión: relación adecuada con sus compañeros de trabajo o subordinados.

Tabla VI. **Puntuación responsabilidad de supervisión**

Grado	Descripción	Puntuación
I	Tiene a su cargo una o más personas	22
II	Resultados del grupo de trabajo	44
III	Resultados de las actividades asignadas a su equipo de trabajo	66
IV	Resultados del departamento que tiene a su cargo	88
V	Resultados de las actividades que realiza dentro de la institución	110

Fuente: elaboración propia.

- Requisito de experiencia: tiempo que ha laborado y adquirido los conocimientos que ayuden a desempeñar el puesto de trabajo correctamente.

Tabla VII. **Puntuación requisito de experiencia**

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
I	Seis meses a un año	30
II	Uno a dos años	60
III	Dos a tres años	90
IV	Tres a cinco años	120
V	Cinco años en adelante	150

Fuente: elaboración propia.

- Requisito de nivel académico: estudios realizados por el colaborador que ocupa el puesto de trabajo.

Tabla VIII. **Puntuación requisito de nivel académico**

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
I	Primaria finalizada	40
II	Secundaria finalizada	80
III	Diversificado cursado	120
IV	Título universitario finalizado o en curso	160
V	Título de maestría o doctorado finalizado	200

Fuente: elaboración propia.

- Requisito de cooperación: estrategias utilizadas para realizar de una mejor manera las actividades en su puesto de trabajo.

Tabla IX. **Puntuación de requisito de cooperación**

Grado	Descripción	Puntuación
I	Seguimiento de los procedimientos de las actividades con que debe de cumplir su puesto de trabajo.	10
II	Iniciativa de métodos distintos en su puesto de trabajo que facilite la realización de actividades.	20
III	Utilización de programas especializados para el cumplimiento de sus actividades.	30
IV	Planificación de las actividades para cumplirlas antes del tiempo pactado.	40
V	Toma de decisiones para la mejora de las actividades en su puesto de trabajo.	50

Fuente: elaboración propia.

- Condición laboral de salud: enfermedades que un colaborador adquiere en su puesto de trabajo.

Tabla X. **Puntuación condición laboral de salud**

Grado	Descripción	Puntuación
I	No le afecta de ningún tipo	18
II	Casi no se expone a riesgos	36
III	Mareo por material utilizado en la institución	54
IV	Asignación de actividades excesivas que le puedan causar enfermedad grave	72
V	Intoxicación por material utilizado en la institución	90

Fuente: elaboración propia.

- Condición laboral de seguridad: riesgos o peligros que corre un colaborador en su puesto de trabajo.

Tabla XI. **Puntuación condición laboral de seguridad**

Grado	Descripción	Puntuación
I	No corre riesgos	10
II	Peligro de incendio en su puesto de trabajo	20
III	Equipo en mal estado que pueda causarle algún peligro	30
IV	Accidente automovilístico	40
V	Materiales que dañen su integridad física	50

Fuente: elaboración propia.

- Condiciones laborales de ambiente laboral: condiciones del ambiente al que está expuesto el colaborador en su puesto de trabajo.

Tabla XII. **Puntuación condiciones laborales de ambiente laboral**

Grado	Descripción	Puntuación
I	Adecuado	16
II	Clima	32
III	Exposición del clima según el puesto	48
IV	Exposición de factores (humo, polvo) que afecten su integridad física	64
V	Expuesto a humedad	80

Fuente: elaboración propia.

- Demanda física: exigencias corporales durante las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Tabla XIII. **Puntuación demanda física**

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
I	Las actividades las realiza sentado	12
II	Las actividades las realiza sentado y parado	24
III	Utilización de piernas y brazos	36
IV	Realiza actividades paradas, utilizando los brazos para cargar objetos	48
V	Realiza las actividades paradas, moviéndose de un lugar a otro constantemente	60

Fuente: elaboración propia.

- Demanda emocional: exigencias mentales que tiene el colaborador por el contacto con personal en su puesto de trabajo.

Tabla XIV. **Puntuación demanda emocional**

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
I	Relación con personal de la institución	8
II	Relación con personal de la institución, con supervisión constante	16
III	Relación con clientes	24
IV	Relación con cliente y proveedores	32
V	Relación con clientes que tienen quejas	40

Fuente: elaboración propia.



### **3.4. Métodos para obtener información**

Existen varios métodos para recopilar información; se recomienda utilizar aquel método que facilite y garantice la descripción relevante e importante de las actividades, tareas, procesos y responsabilidades que el puesto de trabajo ejecuta. Los métodos para recopilar información de los puestos de trabajo se toman como base para la actualización de los descriptores de puestos o la elaboración del descriptor de un nuevo puesto.

#### **3.4.1. Diseño de cuestionarios**

Los cuestionarios deben diseñarse de una manera clara y sencilla para garantizar respuestas directas o concisas por parte del que lo responde. Para diseñar los cuestionarios se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Simple: las preguntas deben ser entendibles, se recomienda no utilizar palabras que puedan confundir o que sean difíciles de entender.
- Conciso: las preguntas tienen que ser cortas y precisas.
- Respetuoso: el contenido del cuestionario no debe de ser ofensivo.
- Interesante: el diseño del cuestionario debe de ser atractivo, para así despertar el interés del encuestado.

El desarrollo del cuestionario tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. En el cuestionario se procede primero a identificar el puesto que se describirá, así como las aptitudes humanas y las condiciones de trabajo; es decir, los conocimientos, habilidades, requisitos académicos de trabajo, experiencia, entre otros.

Por último suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento, el grado de autonomía en el desempeño de sus funciones y el tiempo en porcentaje que tardan en elaborar sus tareas. A continuación un ejemplo de un diseño de cuestionario:

Tabla XV. **Diseño de cuestionario**

<b>Cuestionario</b>			
<b>Realizado por:</b>			
<b>Lugar y fecha:</b>			
<b>Instrucciones</b>			
<b>Responda a la información que se le solicita a continuación.</b>			
<b>Información del puesto</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>			
<b>Área a la que pertenece:</b>			
<b>¿Qué estudios ha realizado?</b>			
<b>¿Qué experiencia tiene?</b>			
<b>¿A quién reporta?</b>			
<b>¿A quién supervisa?</b>			
<b>¿Qué actividades realiza en la institución?</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>¿Qué competencias necesita para su puesto de trabajo?</b>			
1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.2. Diseño de entrevistas

El objetivo de las entrevistas que se realizan a los colaboradores que ocupan los puestos de trabajo debe orientarse a las opiniones, actitudes habilidades y actividades que ejecuta la persona entrevistada en su puesto de trabajo.

La entrevista debe realizarse en un ambiente normal de trabajo por lo que es importante informarle anticipadamente al entrevistado, respecto del objetivo de la entrevista y la importancia de la creación del descriptor del puesto que él ocupa; de esta manera se obtendrá información clara y sencilla de las actividades que el colaborador desarrolla en el puesto de trabajo analizado. En estas entrevistas se obtiene información importante para el desarrollo de competencias a través de programas de capacitación. A continuación se muestra un diseño de entrevista.

Tabla XVI. **Diseño de entrevista**

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>	
<b>Entrevista</b>	
<b>Información del puesto de trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Puesto del que depende</b>	
<b>Puesto que depende de él</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Dirección</b>	

Continuación de la tabla XVI.

Núm.	Funciones básicas en su puesto de trabajo			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Núm.	Materiales, herramientas y equipo que utiliza			
1				
2				
3				
4				
5				

A continuación elija el nivel del conocimiento que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo.

Núm.	Conocimientos que exige el puesto de trabajo.			
1		Básico	Medio	Avanzado
2		Básico	Medio	Avanzado
3		Básico	Medio	Avanzado

Núm.	Experiencia			
1				
2				
3				

Fuente: elaboración propia.

### **3.4.3. Lineamientos de observación**

Los lineamientos de la observación se basan en tomar nota acerca de las funciones y operaciones que realiza el colaborador en su puesto de trabajo; al colaborador se le informa que va a estar sometido a un proceso de observación para la descripción o actualización del puesto que ocupa.

La observación también se utiliza para verificar las condiciones en las que se está trabajando, con lo cual se podrá plantear y realizar los cambios convenientes para la mejora de las funciones y actividades que el puesto requiere. Esta técnica suele llevar más tiempo para describir un puesto debido a que se realiza en varios días, pero la información recopilada es más exacta, dado que la persona que describe las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo es un agente externo que describe a detalle las funciones y actividades.

### **3.4.4. Bitácora de participantes**

La bitácora es un listado de las tareas y funciones que son descritas por el colaborador que ocupa el puesto en análisis durante un día de trabajo, el objetivo es que al final del día se tiene un conjunto de datos de cada uno de los colaboradores, que es necesario para levantar el descriptor de puestos. La bitácora puede ser diaria, semanal, quincenal o mensual.

La finalidad del registro de la información durante cierto período de tiempo es encontrar la realidad de lo que realizan, la información tiene que ser cuantificable para que se pueda analizarse, de esa manera se puede realizar una descripción de puesto según las funciones y responsabilidades que realiza el colaborador.

Cada colaborador realizará la bitácora de acuerdo con la siguiente información:

- Nombre del colaborador.
- Lugar, fecha y hora de la actividad.
- Descripción: en este punto se describe el género, la edad, la profesión, entre otros.
- Descripción de las actividades en orden cronológico.
- Diálogo entre colaboradores: en este punto se anota las discusiones, explicaciones, así como las preguntas y respuestas de los mismos.
- Descripción de las herramientas que utilizan en el área de trabajo.
- Se pueden realizar unos dibujos de algunas actividades para facilitar la descripción.
- Fotografías.

### **3.5. Requerimientos del puesto**

Se utilizará el siguiente formato para elaborar la descripción de puestos de colaboradores que laboran en la institución.

Tabla XVII. Formato descriptor de puesto

<b>Puesto</b>			
<b>Identificación</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Estado del puesto</b>	<b>Área Administrativa</b>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Resumen</b>			
<b>Vinculación</b>			
<b>Reportar a:</b>		<b>Supervisar a:</b>	
<b>Responsabilidades y obligaciones</b>			
1.		2.	
3.		4.	
5.		6.	
7.		8.	
9.		10.	
11.		11.	
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
<b>Experiencia</b>			
<b>Otros Requisitos</b>			
<b>Competencias</b>			
a		f	
b		g	
c		h	
d		i	
e		j	
<b>Rango salarial</b>			
<p style="text-align: center;">_____  Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p>Guatemala, _____ de _____ de 20____.</p>			

Fuente: elaboración propia.

A continuación se ilustran ocho descriptores de puestos que conforman una unidad dentro de la institución.

Tabla XVIII. Descripción de puesto auxiliar de apoyo logístico

Auxiliar de apoyo logístico			
Identificación			
Nombre del puesto		Estado del puesto	Área Administrativa
Auxiliar de apoyo logístico		Activo	Dirección de Capacitación
Elaborado por:			
Resumen			
Trabajo administrativo que consiste en realizar tareas de apoyo en los salones de capacitación, así como dotar de materiales y suministros a los capacitadores.			
Vinculación			
Reportar a:		Supervisar a:	
Coordinador de apoyo logístico		No supervisa	
Responsabilidades y obligaciones			
1.	Revisar el equipo y material de apoyo en los salones de capacitación.	2.	Llevar el control del equipo a cargo de la dirección de capacitación.
3.	Revisar la limpieza de los salones de capacitación.	4.	Apoyar la elaboración e impresión de material requerido por los capacitadores.
5.	Llevar el control de alimentación en los eventos de capacitación.	6.	Apoyar en la elaboración de diplomas.
7.	Atender las solicitudes de uso de los salones de capacitación.	8.	Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato.
9.	Realizar un inventario del equipo a cargo de la dirección de capacitación.	10.	Realizar otras funciones afines a su puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato.



Continuación de la tabla XVIII.

11	Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma de acuerdo con la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.		
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Título o diploma a nivel medio y haber iniciado estudios universitarios de carrera afín.			
Conocimientos de Word, Excel, Power Point.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar 2 años de experiencia en área administrativa, preferentemente en el área de Recursos Humanos.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.3 500,00 a Q.4 000,00.			
<p>_____</p> <p>Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p>Guatemala, _____ de _____ de 20_____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XIX. Descripción de puesto auxiliar en gestión académica

Auxiliar en gestión académica		
Identificación		
Nombre del puesto	Estado del puesto	Área Administrativa
Auxiliar en gestión académica	Activo	Dirección de Capacitación
Elaborado por:		
Resumen		
Trabajo administrativo que consiste en ejecutar y apoyar en los procedimientos de archivo, control, organización, clasificación de instructivos y otros documentos técnicos y de soporte que se generen en todas las actividades de los diferentes cursos, talleres, capacitaciones y procesos de inducción que se lleven a cabo dentro de la dirección de capacitación.		
Vinculación		
Reportar a:		Supervisar a:
Coordinador de gestión académica		No supervisa
Responsabilidades y obligaciones		
1.	Actualizar y dar mantenimiento a la base de datos generales y control de notas de cada participante.	2. Realizar y presenta informes de labores solicitadas por el jefe inmediato.
3.	Generar estadísticas de los diferentes eventos de capacitación.	4. Participar en reuniones técnicas a las que sea convocado.
5.	Elaborar reportes de asistencia por dirección y unidad administrativa a los diferentes eventos de capacitación.	6. Llevar el control digital de los documentos de la coordinación de gestión académica.
7.	Informar periódicamente al jefe inmediato sobre la situación y avance en el cumplimiento de las actividades encomendadas.	8. Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma de acuerdo con la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.

Continuación de la tabla XIX.

9	Realizar otras funciones afines a su puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato.		
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Título o diploma a nivel medio y haber iniciado estudios universitarios de carrera afín.			
Conocimientos de Word, Excel, Power Point.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar 2 años de experiencia en área administrativa, preferentemente en el área de Recursos Humanos.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.3 000,00 a Q.3 500,00.			
<p>_____</p> <p>Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p>Guatemala, _____ de _____ de 20_____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XX. Descripción de puesto coordinador apoyo logístico

Coordinador apoyo logístico			
Identificación			
Nombre del puesto	Estado del puesto	Área Administrativa	
Coordinador apoyo logístico	No activo	Departamento de apoyo logístico, dirección de capacitación	
Elaborado por:			
Resumen			
Trabajo profesional que consiste en administrar los procedimientos y estrategias necesarias para planear, ejecutar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades y acciones tendientes a generar condiciones que apoyen los procesos administrativos y pedagógicos, tales como proyectos de digitalización, adquisición, dotación de equipo, materiales, manuales, audiovisuales, suministros así como la contratación de servicios de capacitación y logística entre otros.			
Vinculación			
Reportar a:		Supervisar a:	
Jefe del departamento de apoyo logístico		Personal del departamento a cargo	
Responsabilidades y obligaciones			
1.	Realizar otras funciones afines a su puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato, correspondiente a su departamento.	2.	Planificar la creación y diseño de material gráfico y audiovisual que se ha de implementar en las diferentes actividades de capacitación.
3.	Coordinar el proceso de adquisición de bienes y servicios requeridos por la dirección de capacitación.	4.	Dirigir, coordinar y controlar el calendario académico de la dirección de capacitación.
5.	Participar en la elaboración del plan anual de trabajo, plan operativo anual, memoria anual de labores e informes de actividades, para aprobación del jefe del departamento de apoyo logístico.	6.	Realizar trabajos de edición, selección y organización de la información proporcionada para el contenido de los cursos que desarrolla.
7.	Proporcionar los materiales, suministros e insumos necesarios para el cumplimiento de las actividades de capacitación, tomando en consideración los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidad de capacitación realizado en cada una de las dependencias de la institución y previamente aprobado.	8.	Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma de acuerdo con la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.

Continuación de la tabla XX.

9	Organizar y registrar las notas obtenidas por el personal de la institución en los cursos asignados dentro de la dirección de capacitación.	10	Emitir juicios sobre los beneficios y expectativas del curso con base en los objetivos y contenidos del mismo.
11	Informar periódicamente al jefe del departamento de apoyo logístico sobre las actividades y procedimientos realizados en el área de registro y control académico.	12	Coordinar y extender certificaciones y/o constancias de las notas obtenidas por los estudiantes de la dirección de capacitación.
13	Establecer la justificación, objetivos y propósito de aprendizaje a alcanzar de acuerdo con el plan de ejecución diseñado.	14	Coordinar y administrar programas específicos de acuerdo con los objetivos establecidos en los planes institucionales.
15	Coordinar los procesos relacionados con la admisión en los cursos servidos por la dirección de capacitación.		
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Licenciatura en Ciencias de la Educación, Económicas, informática o de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario o carrera afín. Colegiado activo.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar tres años de experiencia en el Registro Nacional de las Personas o cinco años de experiencia en el sector público o privado.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.9 000,00 a Q.10 000,00			
<p style="text-align: center;">_____  Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de 20_____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XXI. Descripción de puesto coordinador gestión académica

Coordinador gestión académica		
Identificación		
Nombre del puesto	Estado del puesto	Área Administrativa
Coordinador gestión académica	Activo	Departamento de gestión académica, dirección de capacitación
Elaborado por:		
Resumen		
Trabajo profesional que consiste en planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.		
Vinculación		
Reportar a:		Supervisar a:
Jefe del departamento de gestión académica		El personal que conforma el departamento a cargo
Responsabilidades y obligaciones		
1.	Contribuir con la elaboración del plan anual de capacitación asegurando que este responda al diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- y los lineamientos estratégicos de la institución.	2. Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma con base en la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.
3.	Coordinar acciones de recabar y analizar la información relacionada con la formación y capacitación del recurso humano de la institución.	4. Realizar otras funciones que le fueran asignadas por el director de capacitación, relacionadas con el desarrollo del personal de la institución.
5.	Planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de capacitación de acuerdo con el plan anual de capacitación y las actividades puntuales requeridas por las diferentes direcciones.	6. Suministrar información para la elaboración del plan operativo anual -POA- de la dirección de capacitación.
7.	Colaboración para la elaboración del diagnóstico de necesidad de capacitación -DNC-	8. Participar en la formulación del plan operativo anual -POA- de la dirección de capacitación.

Continuación de la tabla XXI.

9	Informar periódicamente al jefe de departamento de gestión académica sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidos para la dirección de capacitación.	10	Organizar y desarrollar el diagnóstico de necesidad de capacitación -DNC-
11	Suministrar información para la elaboración del plan anual de capacitación apegado al diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- y los lineamientos estratégicos de la institución.	12	Apoyar, evaluar y dictaminar sobre todas las propuestas de nuevos planes de estudio y programas en formación y profesionalización del recurso humano del Registro Nacional de las Personas.
13	Apoyar, supervisar, evaluar y dictaminar sobre los procesos de investigación de carácter académico dentro del ámbito del RENAP y del sistema de carrera registral.	14	Coordinar con la dirección de cooperación técnica lo relacionado con cooperación internacional, en materia de capacitación.
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Acreditar título de Licenciatura en Ciencias Económicas, de la Educación, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales o carrera afín.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar tres años de experiencia en el Registro Nacional de las Personas o cinco años de experiencia en el sector público o privado.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.7 500,00 a Q.8 500,00			
<p style="text-align: center;">_____ Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de 20_____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XXII. Descripción de puesto jefe de apoyo logístico

Jefe de apoyo logístico		
Identificación		
Nombre del puesto	Estado del puesto	Área Administrativa
Jefe de apoyo logístico	Activo	Dirección de capacitación
Elaborado por:		
Resumen		
Trabajo profesional que consiste en planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.		
Vinculación		
Reportar a:		Supervisar a:
Director de capacitación		Personal del departamento
Responsabilidades y obligaciones		
1.	Administrar, coordinar y controlar los procedimientos y estrategias en materia de: calendario académico, inscripción en cursos, registro de notas, certificaciones y constancias de participación, aprobación de cursos y todo lo relacionado con el historial de quienes se inscriben en los cursos tanto interno como externos.	2. Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma de acuerdo con la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.
3.	Dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en las distintas dependencias del departamento de apoyo logístico.	4. Apoyar al director de capacitación, en asuntos relacionados con el proceso de admisión, control y promoción de los cursos con el personal de RENAP.
5.	Informar periódicamente al director de capacitación sobre los procesos administrativos de la dirección de capacitación.	6. Dirigir, coordinar y controlar la divulgación y difusión de las actividades de capacitación.
7.	Coordinar los procesos relacionados con la administración de la plataforma virtual.	8. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución presupuestaria de la dirección de capacitación.



Continuación de la tabla XXII.

9	Participar en la elaboración del plan anual de trabajo, plan operativo anual, memoria anual de labores e informes de actividades, y exponer a consideración del director de capacitación para su aprobación.	10	Realizar otras funciones delegadas por el director de capacitación, relacionadas con la administración de la dirección de capacitación.
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Licenciatura preferentemente en Ciencias Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales. Colegiado activo.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar 4 años de experiencia en la administración pública, de preferencia orientada al recurso humano.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.15 000,00 a Q.18 000,00			
<p>_____</p> <p>Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p>Guatemala, _____ de _____ de 20_____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XXIII. Descripción de puesto jefe en gestión académica

Jefe de gestión académica			
Identificación			
Nombre del puesto		Estado del puesto	Área Administrativa
Jefe de gestión académica		Activo	Dirección de capacitación
Elaborado por:			
Resumen			
Trabajo profesional que consiste en planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.			
Vinculación			
Reportar a:		Supervisar a:	
Director de capacitación		Personal del departamento a cargo	
Responsabilidades y obligaciones			
1.	Planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de capacitación de acuerdo con el plan anual de capacitación y las actividades puntuales requeridas por las diferentes direcciones.	2.	Apoyar en la evaluación y dictamen de todas las propuestas de nuevos planes de estudio y programas en formación y profesionalización.
3.	Dirigir la elaboración del plan anual de capacitación asegurando que este responda al diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- y los lineamientos estratégicos de la institución.	4.	Realizar otras funciones que le fueran asignadas por el director de capacitación, relacionadas con el desarrollo del personal de la institución.
5.	Asesorar en materia curricular para crear, ampliar, actualizar y renovar los planes y programas de estudio.	6.	Participar en la formulación del plan operativo anual -POA- de la dirección de capacitación.
7.	Coordinar la supervisión, evaluación y dictamen de los procesos de investigación de carácter académico.	8.	Coordinar la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-.
9.	Información periódicamente al director de capacitación sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidos para la dirección de capacitación.	10.	Coordinar la promoción de la aplicación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación para la educación, formación, capacitación del personal de la institución.

Continuación de la tabla XXIII.

11	Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma de acuerdo con la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.	12	Coordinar la promoción de la aplicación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación para la educación, formación, capacitación del personal de la institución.
13	Información periódicamente al director de capacitación sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidas para la dirección de capacitación.		
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Licenciatura, preferentemente en Ciencias de la Educación. Colegiado activo.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar 4 años de experiencia en planificación, elaboración y evaluación de planes y programas de estudios que incluya supervisión de personal orientados a la formación académica.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.15 000,00 a Q.18 000,00			
<p style="text-align: center;">_____ Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de 20____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XXIV. Descripción de puesto técnico de apoyo logístico

Técnico de apoyo logístico		
Identificación		
Nombre del puesto	Estado del puesto	Área Administrativa
Técnico de apoyo logístico	Activo	Departamento de apoyo logístico, dirección de capacitación.
Elaborado por:		
Resumen		
Trabajo técnico que consiste en realizar tareas relacionadas con la presentación gráfica, tanto interior como portada de los productos editoriales y presentaciones de audiovisuales, que se imparten en la dirección de capacitación.		
Vinculación		
Reportar a:		Supervisar a:
Coordinador de apoyo logístico		No supervisa
Responsabilidades y obligaciones		
1.	Apoyar en la elaboración de materiales educativos de forma digital e impresos, elaborados en la dirección de capacitación.	2. Diseñar, proponer y elaborar invitaciones, boletines, comunicados, publicaciones, convocatorias relacionadas a las actividades académicas de la dirección de capacitación.
3.	Realizar otras funciones que le fueran asignadas por el jefe inmediato relacionadas con el desarrollo del personal de la institución.	4. Informar periódicamente a jefe inmediato sobre los avances en el cumplimiento de las actividades establecidas para la dirección de capacitación.
5.	Apoyar a jefe inmediato en los procesos administrativos de la dirección de capacitación.	6. Llevar el archivo de expedientes de los requerimientos de bienes y servicios de la dirección de capacitación.
7.	Actualizar la información de las presentaciones que se utilizan constantemente.	8. Llevar el control y archivo de los expedientes de contratación de bienes y servicios de la dirección de capacitación.
9.	Crear una base de presentaciones, las cuales contengan distintos temas necesarios para la dirección de capacitación.	10. Crear presentaciones solicitadas por el Departamento de Apoyo Logístico, que contengan información lógica y fidedigna.

Continuación de la tabla XXIV.

11	Obtener material necesario para crear presentaciones que contengan, imágenes y textos que puedan dar la base de la información que el capacitador expondrá.	12	Aportar material al departamento de relaciones públicas para la difusión de información de las diversas actividades de capacitación y formación.
13	Resguardar los secretos técnicos, así como la información administrativa, técnica y de cualquier índole, manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma de acuerdo con la política de seguridad de la información establecida por la dirección ejecutiva.	14	Participar en la elaboración de plan anual de trabajo, plan operativo anual, memoria anual de labores e informes de actividades, y los expone a consideración del coordinador de recursos educativos para su aprobación.
15	Elaborar solicitudes de bienes y servicios.	16	Generar presentaciones que sirvan de herramienta para el capacitador.
17	Elaborar revistas y publicaciones y otros materiales educativos de forma digital e impresos.		
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Haber aprobado el cuarto semestre de Licenciatura en Ciencias Económicas, Sociales o carrera afín.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar dos años en el área administrativa.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.4 000,00 a Q.4 500,00			
<p style="text-align: center;">_____ Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de 20_____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

Tabla XXV. Descripción de puesto técnico en gestión académica

Técnico en gestión académica			
Identificación			
Nombre del puesto	Estado del puesto	Área Administrativa	
Técnico en gestión académica	Activo	Departamento de gestión académica, dirección de capacitación.	
Elaborado por:			
Resumen			
Trabajo técnico que consiste en planificar, desarrollar, ejecutar, evaluar y controlar, las actividades académicas programadas, relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.			
Vinculación			
Reportar a:	Supervisar a:		
Coordinador de gestión académica	No supervisa		
Responsabilidades y obligaciones			
1.	Elaborar los oficios a las diferentes unidades administrativas del RENAP, informando del calendario de capacitaciones que se realizan mensualmente.	2.	Informar periódicamente al coordinador de registro y control académico sobre las actividades y procedimientos realizados en el área de registro y control académico.
3.	Preparar certificados y diplomas de los cursos, talleres, capacitaciones impartidas por la dirección de capacitación.	4.	Atender a trabajadores que soliciten información sobre los cursos recibidos.
5.	Reportar periódicamente el avance de las actividades de formación.	6.	Participar en reuniones técnicas a las que sea convocado.
7.	Organizar y registrar las notas obtenidas por el personal de la institución en los cursos asignados dentro de la dirección de capacitación.	8.	Elaborar las certificaciones y constancias de las notas obtenidas por los estudiantes de la dirección de capacitación.
9.	Desarrollar y ejecutar actividades de investigación orientadas a la formación y capacitación del recurso humano de la institución.	10.	Elaborar informes de las diversas actividades que realiza, para ser sometidos a la aprobación de su jefe inmediato.
11.	Controlar y evaluar las actividades de formación.	12.	Reportar periódicamente el avance de las actividades de formación.

Continuación de la tabla XXV.

13	Planificar las jornadas de inducción y capacitación que se realizan tanto en la sede como a nivel nacional.	14	Coordinar, desarrollar y ejecutar las actividades de formación que se llevan a cabo de forma virtual a nivel nacional.
15	Realizar todas las actividades que tengan relación con la inducción y capacitación.	16	Monitorear y dar seguimiento a los estudiantes durante el desarrollo de las actividades de formación.
17	Reportar periódicamente el avance de las actividades de formación.	18	Proporcionar insumos para el diseño y producción de material educativos.
19	Establecer contactos con entidades educativas a nivel superior públicas, privadas, nacionales o extranjeras, a fin de conocer ofertas de profesionalización.	20	Participar en la implementación de los procesos relacionados con la admisión en los cursos servidos por la dirección de capacitación.
<b>Requisitos al puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Acreditar pénsum cerrado de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, o Económicas o carrera afín. Poseer conocimientos en programas de Power Point, Excel y Word.			
<b>Experiencia</b>			
Acreditar tres años de experiencia en área administrativa o de su carrera.			
<b>Otros requisitos</b>			
- Disponibilidad de horario			
- Disponibilidad para viajar			
<b>Competencias</b>			
a	Planificación de actividades	f	Servicio al cliente
b	Calidad de trabajo	g	Productividad en el trabajo
c	Administración de actividades	h	Innovación en el trabajo
d	Administración de información	i	Uso de la tecnología
e	Trabajo en equipo	j	Conciencia institucional
<b>Rango salarial</b>			
Entre Q.3 000,00 a Q.4 000,00			
<p style="text-align: center;">_____ Autorizado por (nombre y puesto)</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de 20____.</p>			

Fuente: información obtenida en RENAP Central.

### **3.6. Inducción**

A partir del análisis de puestos todo colaborador que ingrese a la institución deberá cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo con los descriptores de puestos, para que posteriormente en el proceso de inducción se le proporcione los antecedentes de la institución, misión, visión, valores, entre otros. Para garantizar una inducción objetiva se recomiendan las siguientes etapas:

- Bienvenida: es importante la convivencia con su entorno laboral (personas, ambientes, entre otros). Tiene como finalidad la pronta adaptabilidad a su puesto y compañeros de trabajo. Con esta se hará el primer acercamiento dentro de la institución.
- Introducción: es la información general de la institución, los antecedentes, misión, visión y valores.
- Inducción al puesto de trabajo: en esta etapa se indican las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo al nuevo colaborador.
- Evaluación y seguimiento: esta etapa tiene como finalidad confirmar la adaptabilidad del colaborador en su puesto de trabajo y la realización satisfactoria de sus funciones, para garantizar que los objetivos se cumplan de acuerdo con su descriptor de puestos.

#### **3.6.1. Empresa**

La inducción debe realizarse a través de un programa para promover un clima laboral abierto y participativo para garantizar el desempeño y la productividad de los empleados, según la descripción del puesto laboral, logrando así el desarrollo de sus competencias, habilidades, actitudes y



aptitudes de las personas en sus puestos de trabajo, contribuyendo así a los objetivos de la institución.

### 3.6.2. Departamento

Luego de realizar una inducción general de la empresa y haber establecido los requerimientos de cada puesto, es necesario proporcionar información acerca de los departamentos con los que cuenta la organización y con los que tendrá relación el nuevo colaborador; a continuación se presenta el cuadro de los puestos responsables para realizar esta inducción:

Tabla XXVI. **Encargados de inducción**

<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Responsable de inducción</b>
Dirección de Capacitación	Auxiliar de apoyo logístico	Coordinador de apoyo logístico
	Auxiliar de gestión académica	Coordinador de gestión académica
	Jefe de apoyo logístico	Director de capacitación
	Jefe de gestión académica	Director de capacitación
Departamento de Apoyo Logístico	Coordinador de apoyo logístico	Jefe departamento de apoyo logístico
	Técnico de apoyo logístico	Coordinador de apoyo logístico
Departamento de Gestión Académica	Coordinador de gestión académica	Jefe departamento de gestión académica
	Técnico en gestión académica	Coordinador de gestión académica

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.3. Puesto de trabajo

El supervisor o jefe del nuevo colaborador será el responsable de garantizar la inducción al puesto de trabajo. La inducción del puesto de trabajo se puede garantizar realizando una tabla donde se detallen las actividades que se deben realizar; se recomienda que la inducción se dé una o dos veces por semana; a continuación se propone el formato siguiente:

Tabla XXVII. Formato inducción puesto de trabajo

<b>Inducción puesto de trabajo</b>					
Nombre del nuevo colaborador: _____					
Puesto a ocupar: _____					
Departamento: _____					
Fecha de ingreso: _____					
Función	Aplica		Realizado		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	
Presentación a su jefe inmediato.					
Presentación a sus compañeros de trabajo.					
Proporcionar el equipo de tecnología que tendrá a su cargo durante el horario de trabajo.					
Descripción de las funciones y responsabilidades del puesto.					
Reportes a elaborar y fecha de entrega.					
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">_____ Firma del nuevo colaborador</div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">_____ Nombre y firma encargado inducción</div> <div style="text-align: center;">Guatemala, _____ de _____ de 20____.</div>					

Fuente: elaboración propia.

### **3.7. Capacitación**

Se recomienda elaborar un plan de capacitación para los colaboradores de la institución con el objetivo de actualizar el rol de cada uno de ellos y actualizar los conocimientos o prácticas que faciliten el logro de objetivos de cada puesto de trabajo.

Se recomienda la capacitación en la institución sobre los descriptores de puestos a los encargados o jefes de cada departamento; cada uno se encargará de dar información al personal a su cargo sobre las actividades que deben de realizar en su puesto de trabajo de acuerdo con los descriptores de puestos.

#### **3.7.1. Diseño de programas de capacitación**

Los programas de capacitación tienen como objetivo la mejora continua en las competencias de los colaboradores, en los procesos y en los puestos de trabajo.

Los programas de capacitación deben orientarse a las metas de la organización. Es importante considerar lo siguiente:

- Contenido de la capacitación
- Selección del capacitador
- Costo de la capacitación
- Logros obtenidos después de la capacitación

Para realizar los programas de capacitación se tiene que utilizar toda la información necesaria de los puestos, colaboradores, procesos, entre otros, para determinar qué programa de capacitación se requiere, el cual debe orientarse a los objetivos de la organización para cubrir las necesidades diagnosticadas.

Para realizar un programa de capacitación en la institución se realizará la elaboración de un formato, donde se indiquen las necesidades de capacitación de cada colaborador de cierto puesto de trabajo, el formato debe de contener los siguientes puntos:

- Cargo: nombre del puesto.
- Necesidades del colaborador; indica los puntos de mejora del colaborador, este punto tiene seis categorías:
  - Capacitación: nombre del requerimiento a desarrollar o mejorar en el colaborador.
  - Curso: nombre del curso que contribuya a la mejora del requerimiento del colaborador.
  - Prioridad: importancia que se tiene al impartir el curso de capacitación, este puede ser a largo, mediano o a corto plazo.
  - Nivel: profundidad del curso, este puede ser básico, medio o avanzado, todo va a depender del curso y el nivel de complejidad que se necesite para cubrir la necesidad.

- Duración: cantidad de horas en que se llevará a cabo la capacitación.
- Precio: cantidad monetaria a pagar por la institución, para proporcionar la capacitación al colaborador.
- Simbología: para facilitar la recopilación de la información del programa de capacitación se estará utilizando una simbología específica, la cual consta de los siguientes 2 puntos.
  - Prioridad: en este punto se tienen 3 categorías que utilizarán la siguiente simbología:
    - Largo plazo = 1
    - Mediano plazo = 2
    - Corto plazo = 3
  - Nivel: en este punto se tienen 3 categorías que utilizarán la siguiente simbología:
    - Básico = A
    - Medio = B
    - Avanzado = C

A continuación se muestra un diseño de un programa de capacitación:

Tabla XXVIII. **Diseño del programa de capacitación**

<b>Puesto</b>					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Necesidades del colaborador</b>					
<b>Capacitación</b>	<b>Subtema</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
<b>Simbología</b>					
<b>Prioridad</b>	<b>Largo plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Corto plazo</b>		
	1	2	3		
<b>Nivel</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>		
	A	B	C		

Fuente: elaboración propia.

### **3.7.2. Evaluación de programas**

El jefe inmediato evaluará e informará a recursos humanos si la capacitación impartida logró el objetivo esperado; esta información es importante para la mejora continua de los programas de capacitación.

Se harán evaluaciones cada cierto tiempo sobre las capacitaciones realizadas; esto se hará para determinar si la inversión en la capacitación es la adecuada y si el colaborador obtuvo conocimientos que le ayuden para mejorar en su puesto de trabajo.

Si no se evalúan los programas de capacitación no se sabría si es una inversión o simplemente un gasto, ya que una inversión sería si el colaborador aplica los conocimientos adquiridos para el desarrollo de la institución o simplemente un gasto si el colaborador asistió a la capacitación, pero la información que fue proporcionada no trae ningún beneficio a la institución.

Una capacitación se lleva a cabo porque el personal o colaborador necesita de cierta información para cumplir correctamente con su labor, es por ello que se le aplica un test cada cierto tiempo, para asegurar que sus conocimientos o habilidades son los adecuados para desempeñar correctamente las actividades en su puesto de trabajo.

Para una evaluación de programa de capacitación se realizarán los siguientes puntos:

- Examen precapitación: se realizará un examen al colaborador acerca del contenido que se llevará a cabo en la capacitación para determinar el grado de conocimiento sobre el tema.

- Colaboradores a capacitar: a partir del examen se elegirá los colaboradores que necesitan una capacitación para mejorar o alcanzar los conocimientos deseados.
- Examen postcapacitación: se realizará un examen acerca de los conocimientos adquiridos en la capacitación para determinar si la información fue extraída por el colaborador.
- Puesta en marcha: el colaborador utilizará la información adquirida en la capacitación para aplicarla en las actividades que realiza.
- Retroalimentación: se volverá a capacitar o reforzar a los colaboradores que no hayan adquirido correctamente los conocimientos o simplemente a aquellos que al pasar del tiempo necesitan volver a recibir la información.

### **3.8. Motivación**

Una persona motivada desempeñará las tareas de una mejor manera, por lo que se recomienda iniciar con el proceso de la elaboración de los descriptores de puestos para que cada colaborador tenga asignadas sus funciones, atribuciones y responsabilidades de una manera objetiva para garantizarle a la institución el cumplimiento de los objetivos definidos y al colaborador una remuneración acorde a la función que desempeña en su puesto de trabajo.

Un aspecto muy importante en cualquier puesto de trabajo es la motivación, la cual puede influir muchas a veces en la productividad; una persona motivada desempeñará las tareas de mejor manera, ya que es aquella



fuerza extra que puede tener cualquier colaborador para que pueda realizar sus actividades correctamente, sin importar en el ámbito que se encuentre.

La motivación es difícil mantenerla durante un día o todos los días; una persona desmotivada puede sufrir de estrés, mal humor o malos gestos; es por ello que se necesita para tener ideas positivas. La motivación puede ser extrínseca, es decir, que puede venir de reforzadores negativos o positivos externos a la persona o intrínseca que conlleva dos conceptos importantes que son la autodeterminación y competencia.

Toda persona necesita de la motivación, es por ello que existe una pirámide de necesidades de Maslow, en donde señalan en cada eslabón las necesidades que una persona necesita para ser mejor cada día, no solo para sobrevivir sino para sentirse bien consigo misma. Las necesidades que ha descrito Maslow son las siguientes:

- Fisiológicas: son las necesidades básicas indispensables para poder vivir, entre ellas se encuentra la principal que es la alimentación, también está la de vivienda, vestuario, entre otros.
- Seguridad: toda persona necesita de un trabajo estable, en donde tenga la seguridad o garantía de sobrevivir.
- Social: una persona necesita relacionarse en el ámbito social o sentirse parte de un grupo.
- Afiliación: una persona busca ser respetada y valorada, así como tener la oportunidad de amar y ser amada por otra persona.

- Autorrealización: desarrollo de una persona para que sea recordada o conocida en la sociedad.

Las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales se pueden motivar en la institución por medio de incentivación, para que el colaborador sienta que es tomado en cuenta en el crecimiento de la institución. Ahora las necesidades de afiliación y de autorrealización dependen únicamente de la persona que necesite cumplirlas; algunos fallos de esas necesidades podrían ocasionar baja autoestima o frustración.

Se puede motivar a los colaboradores con algunas de las siguientes opciones: ofreciendo incentivos, mostrando interés, oportunidad para la autorrealización, establecer metas, permitir relaciones de trabajo, ofrecer reconocimiento, hacerlos sentir útiles y parte importante en la institución y oportunidad de ascender de puestos.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos en la institución tiene a su cargo el reclutamiento, selección y contratación, por lo que se recomienda que el levantamiento de los descriptores de puestos se realice a través de este departamento.

La institución necesita de una buena organización; no se puede contratar a personal sin antes haberlo evaluado, para ver si cumple con los requisitos mínimos para desempeñar el puesto de trabajo.

La institución puede irse en declive por el mal manejo de las actividades y recursos; esto sucede cuando no conocen o no tienen el conocimiento suficiente para manejar las actividades.

La administración de recursos humanos surge por la necesidad de tener al personal idóneo para ocupar los puestos que ayuden al desarrollo de la institución; abarca varios puntos, debido que se tiene personas capacitadas con excelentes conocimientos, pero no tienen una buena relación laboral o no existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

Implementar una administración de puestos en la institución se facilita al tener un departamento de recursos humanos; al describir los puestos se estaría mejorando el reclutamiento ya que se buscaría a personas específicas que cumplan con las características del puesto vacante.

Cuando en la institución se tienen nuevas necesidades, se da la tarea de reclutar a personal para que pueda cubrirlas, es por ello que se tiene que hacer una descripción de puestos, ya que ahí se detallarán todas las actividades que se van a cubrir y con base en ellas se va a buscar al colaborador idóneo que pueda cubrirlas de acuerdo con su conocimiento y experiencia.

La dirección de recursos humanos será la encargada de informar las funciones, obligaciones y tareas encomendadas a cada miembro que se integre o pertenezca a la institución.

Esto se llevará a cabo luego de realizar el análisis de puestos y seguir las recomendaciones escritas en este trabajo de graduación.

#### **4.2. Análisis de puestos y salarios**

Para realizar el análisis de salarios se utilizarán las tablas que están descritas en el punto 3.3 del presente trabajo de graduación.

Se van a comparar los salarios reales con los salarios teóricos; estas comparaciones serán aplicadas a los descriptores de puestos que se realizaron en el presente trabajo de graduación..

Asimismo, se estará utilizando el método de mínimos cuadrados, también conocido como regresión lineal, con el fin de obtener un gráfico que determine la dispersión que existe entre el salario real con el salario teórico.

A continuación se muestra una tabla que contiene la ponderación de los once factores mencionados, distribuida según la evaluación de los ocho puestos descritos anteriormente.

Tabla XXIX. **Evaluación de factores por puesto de trabajo**

Puesto de Trabajo	Responsabilidad económica	Responsabilidad información	Responsabilidad supervisión	Requisito experiencia	Requisito nivel académico	Requisito cooperación	Condición laboral salud	Condición laboral seguridad	Ambiente laboral	Demanda física	Demanda emocional	Total de factores
Jefe de apoyo logístico	100	70	110	150	200	50	72	40	32	24	32	<b>880</b>
Jefe de gestión académica	100	56	110	150	200	50	72	40	32	36	16	<b>862</b>
Coordinador de apoyo logístico	100	56	110	120	160	40	54	30	16	24	8	<b>718</b>
Coordinador de gestión académica	80	56	110	120	160	40	54	20	16	24	8	<b>688</b>
Técnico de apoyo logístico	60	42	66	90	120	40	54	20	64	36	16	<b>608</b>
Auxiliar de apoyo logístico	60	42	66	60	120	30	72	20	64	36	16	<b>586</b>
Técnico de gestión académica	60	42	66	90	120	40	36	30	48	36	8	<b>576</b>
Auxiliar de gestión académica	60	42	66	60	160	30	36	20	48	36	8	<b>566</b>

Fuente: elaboración propia.

Se realizó una tabla de categorías de puestos con el fin de resolver la similitud de puestos y de esa manera disminuir la cantidad de puestos a evaluar. Para ello se necesita conocer el rango, la amplitud y el número de categorías; a continuación se muestran con base en los resultados anteriores.

Tabla XXX. **Rango, amplitud y categorías**

<b>Rango</b>
314
<b>Amplitud</b>
70
<b>Categorías</b>
4.4857143

Fuente: elaboración propia.

Con los datos anteriores se encontraron los puntos máximos, medios y mínimos, con un total de cinco categorías; estos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla XXXI. **Categoría de puestos**

<b>Categoría</b>	<b>Punto mínimo</b>	<b>Punto Medio</b>	<b>Punto máximo</b>
1	566	601	635
2	636	671	705
3	706	741	775
4	776	811	845
5	846	881	915

Fuente: elaboración propia.

Para realizar un gráfico con la sumatoria de puntos de los factores por cada puesto de trabajo, con los valores del salario promedio actual se procedió a realizar el método de regresión lineal, en donde se obtendrá una recta con los valores mencionados anteriormente.

Para ello se utilizarán dos variables donde se relacione una con la otra, a continuación se muestran dichas variables:

- $X$  = variable independiente que estará asociada con los valores totales de los factores.
- $Y$  = variable dependiente asociada con los valores de los salarios promedios actuales.

Con las dos variables mencionadas anteriormente se utilizará la ecuación de la recta, a continuación se muestra dicha ecuación:

$$Y = a + bX$$

Los valores de  $a$  y  $b$  son desconocidos, pero se pueden obtener al realizar algunos cálculos, para ellos se necesita utilizar las siguientes ecuaciones:

$$a = \frac{((\sum X^2) * (\sum Y)) - ((\sum X) * (\sum XY))}{((N) * (\sum X^2)) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{((N) * (\sum XY)) - ((\sum X) * (\sum Y))}{((N) * (\sum X^2)) - (\sum X)^2}$$

A continuación se muestra una tabla donde se pueda observar la información requerida para evaluar las incógnitas  $a$  y  $b$ .

Tabla XXXII. **Método mínimos cuadrados**

<b>N</b>	<b>Total de puntos X</b>	<b>Salario promedio Y</b>	<b>x<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
1	880	18 000	774 400	15 840 000
2	862	18 000	743 044	15 516 000
3	718	10 000	515 524	7 180 000
4	688	8 500	473 344	5 848 000
5	608	4 500	369 664	2 736 000
6	586	4 000	343 396	2 344 000
7	576	4 000	331 776	2 304 000
8	566	3 500	320 356	1 981 000
<b>TOTAL</b>	<b>5484</b>	<b>70 500</b>	<b>3 871 504</b>	<b>53 749 000</b>

Fuente: elaboración propia.

Sustituyendo los valores en la ecuación de a y b se obtienen los siguientes resultados:

$$a = -24302.81496$$

$$b = 48.30826398$$

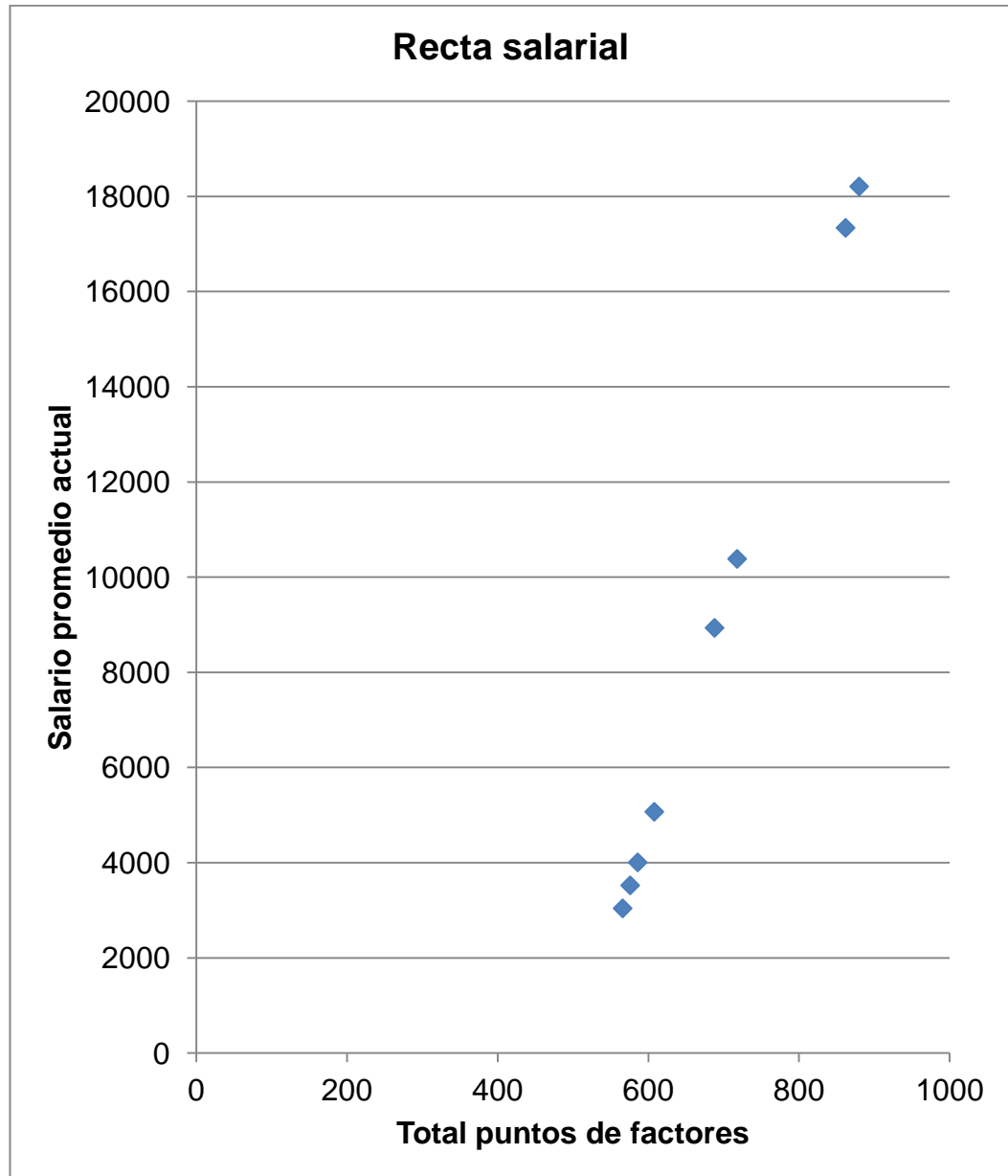
Sustituyendo los valores en la ecuación quedaría de la siguiente manera:

$$Y = -24302.81496 + 48.30826398X$$

Graficando la ecuación de acuerdo con los puntos de los factores contra los salarios promedios actuales quedaría de la siguiente forma:



Figura 13. **Gráfico punto factores contra salarios promedio**



Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra una tabla en donde se indica el puesto, el total de puntos por factores y el salario promedio actual.

Tabla XXXIII. **Salario promedio por puesto de trabajo**

<b>Puestos</b>	<b>Total de puntos de factores</b>	<b>Salario promedio actual</b>
	<b>X</b>	<b>Y</b>
Jefe de apoyo logístico	880	18 000
Jefe de gestión académica	862	18 000
Coordinador de apoyo logístico	718	10 000
Coordinador de gestión académica	688	8 500
Técnico de apoyo logístico	608	4 500
Auxiliar de apoyo logístico	586	4 000
Técnico de gestión académica	576	4 000
Auxiliar de gestión académica	566	3 500

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra una tabla en donde se indica el puesto, el total de puntos por factores y el salario teórico.

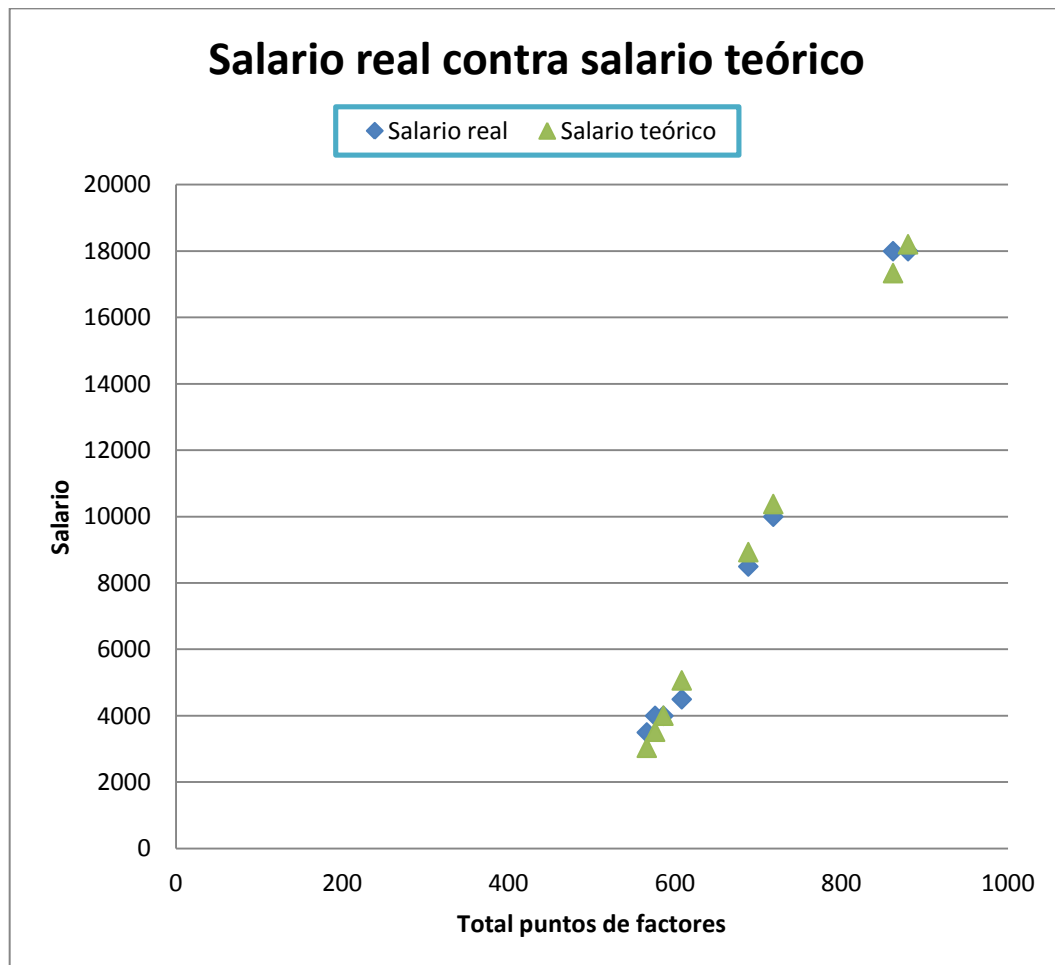
Tabla XXXIV. **Salario teórico por puesto de trabajo**

<b>Puestos</b>	<b>Total de puntos de factores</b>	<b>Salario promedio actual</b>
	<b>X</b>	<b>Y</b>
Jefe de apoyo logístico	880	18 208,46
Jefe de gestión académica	862	17 338,91
Coordinador de apoyo logístico	718	10 382,52
Coordinador de gestión académica	688	8 933,27
Técnico de apoyo logístico	608	5 068,61
Auxiliar de apoyo logístico	586	4 005,83
Técnico de gestión académica	576	3 522,75
Auxiliar de gestión académica	566	3 039,66

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra una gráfica comparando el salario promedio actual y el salario teórico.

Figura 14. **Gráfica salario promedio real contra salario teórico**



Fuente: elaboración propia.

Al tener en categorización los puestos se realizará una tabla en donde se muestre la franja salarial; con ello se puede comparar el salario mínimo o máximo que se le podría asignar según el puesto de trabajo que se analice. A continuación se muestra la tabla de franja salarial.

Tabla XXXV. **Franja salarial**

Categoría	Punto mínimo	Franja salarial	
		Límite inferior	Límite superior
1	566 - 635	Q3 039,66	Q6 372,93
2	636 - 705	Q6 421,24	Q9 754,51
3	706 - 775	Q9 802,82	Q13 136,09
4	776 - 845	Q13 184,40	Q16 517,67
5	846 - 915	Q16 565,98	Q19 899,25

Fuente: elaboración propia.

El análisis de puestos será implementado con la finalidad de disminuir la dificultad para contratar personal en la institución que no cumple con los requerimientos de los puestos de trabajo, así como la mejora en el cumplimiento de los objetivos definidos por la institución, reforzando la mejora del desempeño de los colaboradores a través del desarrollo de competencia de acuerdo con los descriptores de puestos.

El procedimiento para obtener un análisis de puestos será la extracción de información en relación con el puesto, condiciones, tareas y aspectos que lo rodean. Con la información obtenida al realizar el análisis se puede describir el puesto, entre ellas sus responsabilidades, actividades, condiciones de trabajo, metas, entre otros.

El análisis de puestos será implementado con la finalidad de disminuir la dificultad para contratar personal en la institución, se realiza para encontrar al personal calificado según los requerimientos del puesto y a través del análisis de puestos el colaborador podrá cumplir con las actividades que se espera realice en la institución.

#### **4.2.1. Entrevistas**

Una entrevista no tiene que ser solo un interrogatorio donde se haga pregunta tras pregunta, ya que puede ser muy pesado para el entrevistado; tiene que haber un ambiente de armonía, en donde se sientan cómodas las dos partes; para ello se deben tener algunos conocimientos que permitan saber implementar una entrevista y no caer en lo mencionado anteriormente.

El tipo de entrevista que se realiza es la no dirigida, en donde se recomienda un clima de entrevista amigable para que el entrevistado responda de una forma clara las actividades que desarrolla; es importante también que el entrevistador realice preguntas claves, partiendo de lo general a lo específico.

El entrevistador tendrá preguntas claves, se empezará de lo general y terminará con preguntas específicas, todo depende del colaborador que vaya a entrevistar.

El entrevistado siempre lleva la presión de responder las preguntas correctamente, ya que el fin es únicamente realizar una descripción de puesto.

La entrevista se implementará en cinco partes; se cuenta con la preparación, estructura, recomendaciones, final y análisis; a continuación se detalla cada una de ellas:

- Preparación: es la primera parte de una entrevista para actualizar o realizar una descripción de puestos, el entrevistado debe estar informado sobre el puesto que ocupa el colaborador al que entrevistará.
- Estructura: se recomienda preparar la entrevista para obtener la información acerca del colaborador que va a ser entrevistado. Luego de realizar la preparación de la entrevista, se empezará a estructurarla, en donde se realizará una serie de pasos que se llevarán a cabo para no improvisar y de esa manera extraer la mayor información posible de la persona entrevistada. A continuación se muestran algunos puntos para estructurar una entrevista:
  - Saludo inicial, procurar serenidad porque es la primera impresión del entrevistado.
  - Explicar la metodología que se utilizará durante la entrevista, por ejemplo, el número de preguntas que se realizará y cuanto tiempo durará la entrevista.
  - Platicar acerca de las actividades que realiza en su puesto de trabajo, indicando que la información que va a proporcionar será para la elaboración de su descriptor de puesto.
  - Platicar acerca de la experiencia que ha obtenido durante sus labores en la institución.
  - Es importante conocer a la persona, por ello es recomendable preguntar sobre sus valores, debilidades y fortalezas.

- Indicar a la persona que ha terminado la entrevista e indicar que se le estará informando sobre las decisiones que se hayan tomado.
- Recomendaciones: al realizar la entrevista se tienen que tomar en cuenta los siguientes puntos:
  - No realizar gestos que puedan provocar confusión al colaborador entrevistado.
  - No interrumpir al entrevistado cuando esté explicando los roles que tiene en su puesto de trabajo.
  - Escuchar y poner atención cuando está hablando la persona entrevistada.
  - No pasar a la siguiente pregunta si no se tiene clara la descripción del colaborador.
- Final: despedir y preguntarle al entrevistado si tiene duda de la entrevista, luego indicarle el proceso que sigue para la implementación de la descripción de su puesto.
- Análisis: con los materiales o las herramientas utilizadas durante la entrevista se analizarán, ya sea en grupo o individualmente, las respuestas del entrevistado.

A continuación se muestran las entrevistas de puestos de trabajo que se analizaron en la institución.

Tabla XXXVI. **Entrevista a auxiliar de apoyo logístico**

**REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**

Entrevista

<b>Información del puesto de trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Puesto</b>	Auxiliar de apoyo logístico
<b>Departamento</b>	Dirección de capacitación
<b>Puesto del que depende</b>	Coordinador apoyo logístico
<b>Puesto que depende de él</b>	No supervisa
<b>Teléfono</b>	
<b>Dirección</b>	

<b>Núm.</b>	<b>Funciones básicas en su puesto de trabajo</b>
<b>1</b>	Revisar el equipo y material de apoyo en los salones de capacitación.
<b>2</b>	Llevar el control del equipo a cargo de la dirección de capacitación.
<b>3</b>	Revisar la limpieza de los salones de capacitación.
<b>4</b>	Llevar el control de alimentación en los eventos de capacitación.
<b>5</b>	Atender las solicitudes de uso de los salones de capacitación.
<b>6</b>	Apoyar en la elaboración de diplomas.
<b>7</b>	Apoyar la elaboración e impresión de material requerido por los capacitadores.
<b>8</b>	Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato.
<b>9</b>	Realizar otras funciones afines a su puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato.



Continuación de la tabla XXXVI.

Núm.	Materiales, herramientas y equipo que utiliza			
1	Computadora			
2	Impresora			

**A continuación elija el nivel del conocimiento que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo.**

Núm.	Conocimientos que exige el puesto de trabajo.			
1	Título a nivel medio	Básico		Avanzado
2	Estudios universitarios.		Medio	Avanzado

Núm.	Experiencia
1	Acreditar 2 años de experiencia en área administrativa, preferentemente en el área de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. **Entrevista a auxiliar de gestión académica**

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>	
Entrevista	
<b>Información del puesto de trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Puesto</b>	Auxiliar en gestión académica
<b>Departamento</b>	Dirección de capacitación
<b>Puesto del que depende</b>	Coordinador de gestión académica
<b>Puesto que depende de él</b>	No supervisa
<b>Teléfono</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Núm.</b>	<b>Funciones básicas en su puesto de trabajo</b>
<b>1</b>	Actualizar y dar mantenimiento a la base de datos generales y control de notas de cada participante.
<b>2</b>	Generar estadísticas de los diferentes eventos de capacitación.
<b>3</b>	Elaborar reportes de asistencia por dirección y unidad administrativa a los diferentes eventos de capacitación.
<b>4</b>	Llevar el control digital de los documentos de la coordinación de gestión académica.
<b>5</b>	Realizar otras funciones afines a su puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato.
<b>6</b>	Realizar y presentar informes de labores solicitadas por el jefe inmediato.
<b>7</b>	Informar periódicamente al jefe inmediato sobre la situación y avance en el cumplimiento de las actividades encomendadas.
<b>8</b>	Participar en reuniones técnicas a las que sea convocado.

Continuación de la tabla XXXVII.

<b>Núm.</b>	<b>Materiales, herramientas y equipo que utiliza</b>
<b>1</b>	Computadora
<b>2</b>	Impresora

**A continuación elija el nivel del conocimiento que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo.**

<b>Núm.</b>	<b>Conocimientos que exige el puesto de trabajo.</b>			
<b>1</b>	Título a nivel medio	Básico		Avanzado
<b>2</b>	Estudios universitarios		Medio	Avanzado
<b>3</b>	Word, Excel, Power Point	Básico		Avanzado

<b>Núm.</b>	<b>Experiencia</b>
<b>1</b>	Acreditar 2 años de experiencia en área administrativa, preferentemente en el área de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII.

**Entrevista a técnico de apoyo logístico**

**REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)**

Entrevista

<b>Información del puesto de trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Puesto</b>	Técnico de apoyo logístico
<b>Departamento</b>	Dirección de capacitación
<b>Puesto del que depende</b>	Coordinador de apoyo logístico
<b>Puesto que depende de él</b>	No supervisa
<b>Teléfono</b>	
<b>Dirección</b>	

<b>Núm.</b>	<b>Funciones básicas en su puesto de trabajo</b>
<b>1</b>	Apoyar en la elaboración de materiales educativos de forma digital e impresos, elaborados en la dirección de capacitación.
<b>2</b>	Diseñar, proponer y elaborar invitaciones, boletines, comunicados, publicaciones, convocatorias relacionadas con las actividades académicas de la dirección de capacitación.
<b>3</b>	Realizar otras funciones que le fueran asignadas por el jefe inmediato, relacionadas con el desarrollo del personal.
<b>4</b>	Informar periódicamente al jefe inmediato sobre los avances en el cumplimiento de las actividades establecidas para la dirección de capacitación.
<b>5</b>	Apoyar a jefe inmediato en los procesos administrativos de la dirección de capacitación.
<b>6</b>	Llevar el archivo de expedientes de los requerimientos de bienes y servicios de la dirección de capacitación.
<b>7</b>	Elaborar solicitudes de bienes y servicios.
<b>8</b>	Llevar el control y archivo de los expedientes de contratación de bienes y servicios de la dirección de capacitación.
<b>9</b>	Informar periódicamente al director de capacitación sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidos para la dirección de capacitación.
<b>10</b>	Coordinar la promoción de la aplicación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación para la educación, formación, capacitación del personal de la institución.

Continuación de la tabla XXXVIII.

Núm.	Materiales, herramientas y equipo que utiliza			
1	Computadora			
2	Impresora			

**A continuación elija el nivel del conocimiento que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo.**

Núm.	Conocimientos que exige el puesto de trabajo.			
1	Cuarto semestre licenciatura en ciencias económicas, sociales o carrera afín.	Básico		Avanzado
2	Paquetes tecnológicos.	Básico		Avanzado

Núm.	Experiencia
1	Acreditar dos años en el área administrativa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Entrevista a técnico de gestión académica**

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>	
Entrevista	
<b>Información del puesto de trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Puesto</b>	Técnico en gestión académica
<b>Departamento</b>	Dirección de capacitación
<b>Puesto del que depende</b>	Coordinador de gestión académica
<b>Puesto que depende de él</b>	No supervisa
<b>Teléfono</b>	
<b>Dirección</b>	

Núm.	Funciones básicas en su puesto de trabajo
1	Elaborar los oficios a las diferentes unidades administrativas del RENAP, informando del calendario de capacitaciones que se realizan mensualmente.
2	Preparar certificados y/o diplomas de los cursos, talleres, capacitaciones impartidas por la dirección de capacitación.
3	Participar en la implementación de los procesos relacionados con la admisión en los cursos servidos por la dirección de capacitación.
4	Organizar y registrar las notas obtenidas por el personal de la institución en los cursos asignados dentro de la dirección de capacitación.
5	Informar periódicamente al coordinador de registro y control académico sobre las actividades y procedimientos realizados en el área de registro y control académico.
6	Atender a trabajadores que soliciten información sobre los cursos recibidos.
7	Participar en reuniones técnicas a las que sea convocado.
8	Elaborar las certificaciones y/o constancias de las notas obtenidas por los estudiantes de la dirección de capacitación.
9	Informar periódicamente al director de capacitación sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidos para la dirección de capacitación.
10	Coordinar la promoción de la aplicación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación para la educación, formación, capacitación del personal de la institución.

Continuación de la tabla XXXIX.

Núm.	Materiales, herramientas y equipo que utiliza			
1	Computadora			
2	Impresora			

**A continuación elija el nivel del conocimiento que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo.**

Núm.	Conocimientos que exige el puesto de trabajo.			
1	Pénsum cerrado en Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Económicas o carrera afín.	Básico		Avanzado
2	Conocimientos de Power Point, Excel y Word.	Básico	Medio	

Núm.	Experiencia
1	Acreditar tres años de experiencia en área administrativa o de su carrera.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.2. Cuestionarios**

La utilización de los cuestionarios facilita a los colaboradores responder las preguntas sobre su puesto de trabajo, ya que tienen la libertad y la flexibilidad para describir sus actividades y responsabilidades. El cuestionario será utilizado para recopilar información sobre los puestos de trabajo. Al realizar el cuestionario se recomienda evitar el aburrimiento o la fatiga del colaborador. Se podría utilizar el cuestionario junto con la entrevista, de esta manera los datos obtenidos serán comparables y verídicos.

A continuación se presentan los pasos que se seguirán para elaborar el cuestionario dentro de la institución:

- Determinar el tema del cuestionario: el tema principal del cuestionario será con base en el puesto de trabajo que ocupa el colaborador.
- Determinar el diseño del cuestionario: debe elaborarse de forma sencilla, para que el colaborador responda claramente.
- Pregunta del cuestionario: el objetivo de la pregunta es obtener información acerca de las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Forma de la pregunta: se formularán preguntas partiendo de lo general a lo específico, para obtener respuestas de lo general a lo específico.
- Pregunta clara y objetiva: preguntar de forma clara y directa para evitar ambigüedad en la respuesta.
- Tabulación de la información: con el objetivo de elaborar el descriptor de puestos.

A continuación se muestran los cuestionarios de puestos de trabajo que se analizaron en la institución.



Tabla XL. **Cuestionario aplicado a coordinador apoyo logístico**

<b>Cuestionario</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Lugar y fecha:</b>	
<b>Instrucciones</b>	
Responda a la información que se le solicita a continuación.	
<b>Información del puesto</b>	Trabajo profesional que consiste en administrar los procedimientos y estrategias necesarias para planear, ejecutar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades y acciones tendientes a generar condiciones que apoyen los procesos administrativos y pedagógicos, tales como proyectos de digitalización, adquisición, dotación de equipo, materiales, manuales, audiovisuales, suministros, así como la contratación de servicios de capacitación y logística entre otros.
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador apoyo logístico
<b>Área a la que pertenece:</b>	Dirección de capacitación
<b>¿Qué estudios ha realizado?</b>	Licenciatura en Ciencias de la Educación, Económicas, Informática o de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario o carrera afín.
<b>¿Qué experiencia tiene?</b>	Acreditar tres años de experiencia en el Registro Nacional de las Personas o cinco años de experiencia en el sector público o privado.
<b>¿A quién reporta?</b>	Jefe de apoyo logístico
<b>¿A quién supervisa?</b>	Personal que conforma el departamento a cargo.

Continuación de la tabla XL.

<b>¿Qué actividades realiza en la institución?</b>	
1	Revisar el equipo y material de apoyo en los salones de capacitación.
2	Revisar la limpieza de los salones de capacitación.
3	Llevar el control de alimentación en los eventos de capacitación.
4	Atender las solicitudes de uso de los salones de capacitación.
5	Realizar un inventario del equipo a cargo de la dirección de capacitación.
6	Llevar el control del equipo a cargo de la dirección de capacitación.
7	Apoyar la elaboración e impresión de material requerido por los capacitadores.
8	Apoyar en la elaboración de diplomas.
9	Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato.
10	Realizar otras funciones afines a su puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato.

<b>¿Qué competencias necesita para su puesto de trabajo?</b>			
1	Planificación de actividades	6	Servicio al cliente
2	Calidad de trabajo	7	Productividad en el trabajo
3	Administración de actividades	8	Innovación en el trabajo
4	Administración de información	9	Uso de la tecnología
5	Trabajo en equipo	10	Conciencia institucional

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Cuestionario aplicado a coordinador de gestión académica**

<b>Cuestionario</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Lugar y fecha:</b>	
<b>Instrucciones</b>	
Responda a la información que se le solicita a continuación.	
<b>Información del puesto</b>	Trabajo profesional que consiste en planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador gestión académica
<b>Área a la que pertenece:</b>	Dirección de capacitación
<b>¿Qué estudios ha realizado?</b>	Acreditar título de Licenciatura en Ciencias Económicas, de la Educación, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales o carrera afín.
<b>¿Qué experiencia tiene?</b>	Acreditar tres años de experiencia en el Registro Nacional de las Personas o cinco años de experiencia en el sector público o privado.
<b>¿A quién reporta?</b>	Jefe de gestión académica
<b>¿A quién supervisa?</b>	Personal que conforma el departamento a cargo.

Continuación de la tabla XLI.

<b>¿Qué actividades realiza en la institución?</b>	
1	Coordinar acciones de recabar y analizar la información relacionada con la formación y capacitación del recurso humano de la institución.
2	Suministrar información para la elaboración del plan operativo anual -POA- de la dirección de capacitación.
3	Planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de capacitación de acuerdo con el plan anual de capacitación y las actividades puntuales requeridas por las diferentes direcciones.
4	Realizar otras funciones que le fueran asignadas por el director de capacitación, relacionadas con el desarrollo del personal de la institución.
5	Colaborar en la elaboración del diagnóstico de necesidad de capacitación -DNC-
6	Contribuir con la elaboración del plan anual de capacitación, asegurando que este responda al diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- y los lineamientos estratégicos de la institución.
7	Participar en la formulación del plan operativo anual -POA- de la dirección de capacitación.
8	Informar periódicamente al jefe de departamento de gestión académica sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidos para la dirección de capacitación.
9	Suministrar información para la elaboración del plan anual de capacitación apegado al diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- y los lineamientos estratégicos.
10	Organizar y desarrollar el diagnóstico de necesidad de capacitación -DNC-

<b>¿Qué competencias necesita para su puesto de trabajo?</b>			
1	Planificación de actividades	6	Servicio al cliente
2	Calidad de trabajo	7	Productividad en el trabajo
3	Administración de actividades	8	Innovación en el trabajo
4	Administración de información	9	Uso de la tecnología
5	Trabajo en equipo	10	Conciencia institucional

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Cuestionario aplicado a jefe de apoyo logístico**

<b>Cuestionario</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Lugar y fecha:</b>	
<b>Instrucciones</b>	
Responda a la información que se le solicita a continuación.	
<b>Información del puesto</b>	Trabajo profesional que consiste en planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de apoyo logístico
<b>Área a la que pertenece:</b>	Dirección de capacitación
<b>¿Qué estudios ha realizado?</b>	Licenciatura preferentemente en Ciencias Económicas o Ciencias Jurídicas y Sociales, colegiado activo.
<b>¿Qué experiencia tiene?</b>	Acreditar 4 años de experiencia en la administración pública, de preferencia orientada al recurso humano.
<b>¿A quién reporta?</b>	Director de capacitación
<b>¿A quién supervisa?</b>	Personal que conforma el departamento a cargo.

Continuación de la tabla XLII.

<b>¿Qué actividades realiza en la institución?</b>	
1	Administrar, coordinar y controlar los procedimientos y estrategias en materia de: calendario académico, inscripción en cursos, registro de notas, certificaciones y constancias de participación, aprobación de cursos y todo lo relacionado al historial de quienes se inscriben en los cursos tanto interno como externos.
2	Participar en la elaboración del plan anual de trabajo, plan operativo anual, memoria anual de labores e informes de actividades, y exponer a consideración del director de capacitación para su aprobación.
3	Dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en las distintas dependencias del departamento de apoyo logístico.
4	Apoyar al director de capacitación, en asuntos relacionados con el proceso de admisión, control y promoción de los cursos con el personal de RENAP.
5	Informar periódicamente al director de capacitación, sobre los procesos administrativos de la dirección de capacitación.
6	Dirigir, coordinar y controlar la divulgación y difusión de las actividades de capacitación.
7	Coordinar los procesos relacionados con la administración de la plataforma virtual.
8	Dirigir, coordinar y controlar la ejecución presupuestaria de la dirección de capacitación.
9	Realizar otras funciones delegadas por el director de capacitación, relacionadas con la administración de la dirección de capacitación.
10	Participar en la elaboración del plan anual de trabajo, plan operativo anual, memoria anual de labores e informes de actividades, y exponer a consideración del director de capacitación para su aprobación.

<b>¿Qué competencias necesita para su puesto de trabajo?</b>			
1	Planificación de actividades	6	Servicio al cliente
2	Calidad de trabajo	7	Productividad en el trabajo
3	Administración de actividades	8	Innovación en el trabajo
4	Administración de información	9	Uso de la tecnología
5	Trabajo en equipo	10	Conciencia institucional

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Cuestionario aplicado a jefe de gestión académica**

<b>Cuestionario</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Lugar y fecha:</b>	
<b>Instrucciones</b>	
Responda a la información que se le solicita a continuación.	
<b>Información del puesto</b>	Trabajo profesional que consiste en planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con la formación y capacitación del personal de la institución, orientadas a mejorar su desempeño en forma técnica y profesional, tomando como base los objetivos y políticas institucionales.
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe gestión académica
<b>Área a la que pertenece:</b>	Dirección de capacitación
<b>¿Qué estudios ha realizado?</b>	Licenciatura, preferentemente en ciencias de la educación, colegiado activo.
<b>¿Qué experiencia tiene?</b>	Acreditar 4 años de experiencia en planificación, elaboración y evaluación de planes y programas de estudios que incluya supervisión de personal orientados a la formación académica.
<b>¿A quién reporta?</b>	Director de capacitación
<b>¿A quién supervisa?</b>	Personal que conforma el departamento a cargo.

Continuación de la tabla XLIII.

<b>¿Qué actividades realiza en la institución?</b>	
1	Información periódicamente al director de capacitación sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidas para la dirección de capacitación.
2	Coordinar la promoción de la aplicación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación para la educación, formación, capacitación del personal de la institución.
3	Planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de capacitación de acuerdo con el plan anual de capacitación y las actividades puntuales requeridas por las diferentes direcciones.
4	Dirigir la elaboración del plan anual de capacitación asegurando que este responda al diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- y los lineamientos estratégicos de la institución.
5	Asesorar en materia curricular para crear, ampliar, actualizar y renovar los planes y programas de estudio.
6	Realizar otras funciones que le fueran asignadas por el director de capacitación, relacionadas con el desarrollo del personal de la institución.
7	Coordinar la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-
8	Coordinar la supervisión, evaluación y dictamen de los procesos de investigación de carácter académico.
9	Participar en la formulación del plan operativo anual -POA- de la dirección de capacitación.
10	Apoyar en la evaluación y dictamen de todas las propuestas de nuevos planes de estudio y programas en formación y profesionalización.

<b>¿Qué competencias necesita para su puesto de trabajo?</b>			
1	Planificación de actividades	6	Servicio al cliente
2	Calidad de trabajo	7	Productividad en el trabajo
3	Administración de actividades	8	Innovación en el trabajo
4	Administración de información	9	Uso de la tecnología
5	Trabajo en equipo	10	Conciencia institucional

Fuente: elaboración propia.



#### **4.2.3. Observación**

La observación será utilizada como método factible para estudiar los tiempos, movimientos y desenvolvimiento del colaborador en su puesto de trabajo.

Se observará al ocupante del puesto de manera directa, es decir en pleno ejercicio de sus funciones; el observador deberá anotar detalladamente las actividades observadas. Los datos que el observador obtenga deben ser viables y efectivos.

El método de la observación se podrá facilitar por parte de la persona que está observando, debido a que lo hace directamente y analiza los puntos en el lugar de trabajo, aunque hay operaciones que realiza el colaborador y conlleva a realizar grabaciones o repetidas observaciones, en estos casos ocurre mayormente cuando se necesita realizar un estudio de tiempos y movimientos.

Al implementar el método de observación hay que notificarle al colaborador que se van a observar sus labores cotidianas, para que no se vaya a poner nervioso, ya que es uno de los problemas que ocurre casi siempre cuando se realiza este método. Es importante realizar observaciones en los puestos de trabajo; las cuales se realizan para analizar si las operaciones o actividades se efectúan correctamente debido que en una entrevista o en un cuestionario no se determina seguramente si las habilidades descritas son las correctas.

Una característica muy importante en este método es que el colaborador no descuida sus actividades, debido que tiene que actuar con el cumplimiento de su labor, mientras el observador verifica si las actividades se están realizando como se debe.

Estudiando las actividades de cierto puesto de trabajo y utilizando el método de la observación se puede verificar que coinciden con su descriptor de puesto (en este caso si se tiene descrito el puesto de trabajo que se necesite actualizar), para verificar que la descripción del puesto fue realizada correctamente, ya que cumple con sus obligaciones y responsabilidades en su puesto de trabajo. A continuación se muestra un formato del método de observación que puede facilitar para la recopilación de dato si se necesita utilizar este método.

Tabla XLIV. **Formato de observación**

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>	
Observación # _____	
<b>Información del colaborador</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Código</b>	
Guatemala, _____ de _____ de 2,0 _____	
<b>Instrucciones:</b>	
A continuación llenará los campos vacíos con base en la observación que se realice al colaborador, conforme a su puesto de trabajo.	
1	Nombre del puesto a observar.
2	Comunicación laboral con otros departamentos.
3	¿Quién lo supervisa?
4	Equipo de trabajo a cargo.

Continuación de la tabla XLIV.

5	Describir las actividades que realiza el colaborador en su puesto de trabajo.		
	Núm.	Actividad	Descripción
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
	7.		
	8.		
6	Describir las obligaciones que tiene el colaborador en su puesto de trabajo.		
	Núm.	Actividad	Descripción
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.4. Revisión de bitácoras de participantes

Los colaboradores realizarán su propia bitácora, se la entregarán a su jefe inmediato en el tiempo requerido por el Área de Recursos Humanos.

La bitácora será tabulada y evaluada, logrando así la descripción de las actividades del puesto a analizar.

La bitácora ayudará a mejorar una descripción de puesto, ya que se puede realizar una investigación de campo en donde se puede reestructurar un puesto; para ello se necesita analizar las actividades que están descritas en el puesto de trabajo (en este caso sí se tiene el descriptor de puesto).

Las bitácoras ayudan a los supervisores a reducir las actividades de los colaboradores debido a que asignan actividades que no son de su responsabilidad, para contratar a nuevo personal que pueda cubrir algunas actividades, para no sobrecargar al colaborador que las realiza.

#### **4.3. Programas de capacitación**

El objetivo principal de la capacitación es la actualización de conocimientos, mejora de habilidades y aptitudes que desarrollen las competencias de los colaboradores para que puedan aplicarlos en sus puestos de trabajo logrando el crecimiento laboral, económico y personal.

Para realizar un programa de capacitación se necesita tener el diagnóstico de necesidades de capacitación. El DNC incluye procedimientos para obtener la información que se necesita para realizar el programa de capacitación. El contenido del DNC se detalla a continuación:

- Tema
- Subtema
- Objetivo
- Competencia institucional
- Población

A continuación se muestra el DNC para la dirección de apoyo logístico.

Tabla XLV. **DNC apoyo logístico**

Diagnóstico de necesidad de capacitación							
Dirección:		Capacitación					
Departamento:		Apoyo logístico					
Tema	Subtema	Objetivo	Competencia institucional	Personal			
				Jefe	Coordinador	Técnico	Auxiliar
Proyección de escenarios y análisis de riesgos	*Planificación y sus bases *Métodos de análisis prospectivo *Posibles escenarios y amenazas *Soluciones preventivas ante soluciones reactivas *Costos de los posibles riesgos	Desarrollar la comprensión sobre la importancia del manejo de escenarios y su análisis prospectivo ante situaciones que pueden surgir como consecuencia del cumplimiento de una planificación, así como la generación de soluciones preventivas ante las mismas.	Administración de actividades, planificación de actividades y productividad en el trabajo	1	2		
Microsoft Excel (intermedio)	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	Elaborar y manejar planillas electrónicas de diferentes tipos, realizar informes detallados y análisis de datos numéricos, así como la elaboración de gráficas estadísticas que proporcionen soluciones más eficientes y de mejor presentación.	Innovación en el trabajo y productividad en el trabajo	1	2	2	2
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	Desarrollar las habilidades necesarias para un trabajo en equipo que promueva la consecución de objetivos, teniendo como base la armonía y la comunicación de forma adecuada, con la finalidad de un servicio de calidad al usuario interno.	Planificación de actividades y productividad en el trabajo	1	2	2	2
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	Desarrollar las habilidades necesarias para un trabajo en equipo que promueva la consecución de objetivos, teniendo como base la armonía y la comunicación de forma adecuada, con la finalidad de un servicio de calidad al usuario interno.	Trabajo en equipo y servicio al cliente	1	2	2	2
Jefe de Departamento		Director de Área					

Fuente: elaboración propia.

Con base en el DNC se realizan los programas de capacitación para la dirección de apoyo logístico; a continuación se muestran dichos programas.

Tabla XLVI. **Programa de capacitación a auxiliar de apoyo logístico**

<b>Puesto</b>					
Auxiliar de apoyo logístico					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Necesidades del colaborador</b>					
<b>Capacitación</b>	<b>Subtema</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
<b>Simbología</b>					
<b>Prioridad</b>	<b>Largo plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>		<b>Corto plazo</b>	
	1	2		3	
<b>Nivel</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>		<b>Avanzado</b>	
	A	B		C	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Programa de capacitación a coordinador de apoyo logístico**

<b>Puesto</b>					
Coordinador de apoyo logístico					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Necesidades del colaborador</b>					
<b>Capacitación</b>	<b>Curso</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Proyección de escenarios y análisis de riesgos	*Planificación y sus bases de análisis prospectivo *Posibles escenarios y amenazas *Soluciones preventivas ante soluciones reactivas *Costos de los posibles riesgos	1	B	16 horas	Q.600,00
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
<b>Simbología</b>					
<b>Prioridad</b>	<b>Largo plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Corto plazo</b>		
	1	2	3		
<b>Nivel</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>		
	A	B	C		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVIII. **Programa de capacitación a técnico de apoyo logístico**

<b>Puesto</b>					
Técnico de apoyo logístico					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Necesidades del colaborador</b>					
<b>Capacitación</b>	<b>Subtema</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
<b>Simbología</b>					
<b>Prioridad</b>	<b>Largo plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Corto plazo</b>		
	1	2	3		
<b>Nivel</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>		
	A	B	C		

Fuente: elaboración propia.



Tabla XLIX. Programa de capacitación a jefe de apoyo logístico

Puesto					
Jefe de apoyo logístico					
Nombre del colaborador					
Necesidades del colaborador					
Capacitación	Curso	Prioridad	Nivel	Duración	Precio
Proyección de escenarios y análisis de riesgos	*Planificación y sus bases *Métodos de análisis prospectivo *Posibles escenarios y amenazas *Soluciones preventivas ante soluciones reactivas *Costos de los posibles riesgos	1	B	16 horas	Q.600,00
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Simbología					
Prioridad	Largo plazo	Mediano plazo		Corto plazo	
	1	2		3	
Nivel	Básico	Medio		Avanzado	
	A	B		C	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra el DNC para la dirección de gestión académica.

Tabla L. **DNC gestión académica**

Diagnóstico de necesidad de capacitación							
Dirección:		Capacitación					
Departamento:		Gestión académica					
Tema	Subtema	Objetivo	Competencia institucional	Personal			
				Jefe	Coordinador	Técnico	Auxiliar
Proyección de escenarios y análisis de riesgos	*Planificación y sus bases *Métodos de análisis prospectivo *Posibles escenarios y amenazas *Soluciones preventivas ante soluciones reactivas *Costos de los posibles riesgos	Desarrollar la comprensión sobre la importancia del manejo de escenarios y su análisis prospectivo ante situaciones que pueden surgir como consecuencia del cumplimiento de una planificación, así como la generación de soluciones preventivas ante las mismas.	Administración de actividades, planificación de actividades y productividad en el trabajo	1	2		
Microsoft Excel (intermedio)	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	Elaborar y manejar planillas electrónicas de diferentes tipos, realizar informes detallados y análisis de datos numéricos, así como la elaboración de gráficas estadísticas que proporcionen soluciones más eficientes y de mejor presentación.	Innovación en el trabajo y productividad en el trabajo	1	2	2	2
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	Desarrollar las habilidades necesarias para un trabajo en equipo que promueva la consecución de objetivos, teniendo como base la armonía y la comunicación de forma adecuada, con la finalidad de un servicio de calidad al usuario interno.	Planificación de actividades y productividad en el trabajo	1	2	2	2
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	Desarrollar las habilidades necesarias para un trabajo en equipo que promueva la consecución de objetivos, teniendo como base la armonía y la comunicación de forma adecuada, con la finalidad de un servicio de calidad al usuario interno.	Trabajo en equipo y al servicio cliente	1	2	2	2
Jefe de Departamento		Director de Área					

Fuente: elaboración propia.

Con base en el DNC se realizan los programas de capacitación para la dirección de gestión académica, a continuación se muestran dichos programas.

Tabla LI. **Programa de capacitación a auxiliar de gestión académica**

<b>Puesto</b>					
Auxiliar de gestión académica					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Necesidades del colaborador</b>					
<b>Capacitación</b>	<b>Subtema</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
<b>Simbología</b>					
<b>Prioridad</b>	<b>Largo plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Corto plazo</b>		
	1	2	3		
<b>Nivel</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>		
	A	B	C		

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. Programa de capacitación a coordinador gestión académica

Puesto					
Coordinador en gestión académica					
Nombre del colaborador					
Necesidades del colaborador					
Capacitación	Curso	Prioridad	Nivel	Duración	Precio
Proyección de escenarios y análisis de riesgos	*Planificación y sus bases *Métodos de análisis prospectivo *Posibles escenarios y amenazas *Soluciones preventivas ante soluciones reactivas *Costos de los posibles riesgos	1	B	16 horas	Q.600,00
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Simbología					
Prioridad	Largo plazo	Mediano plazo		Corto plazo	
	1	2		3	
Nivel	Básico	Medio		Avanzado	
	A	B		C	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. **Programa de capacitación a técnico de gestión académica**

<b>Puesto</b>					
Técnico en gestión académica					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Necesidades del colaborador</b>					
<b>Capacitación</b>	<b>Subtema</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
<b>Simbología</b>					
<b>Prioridad</b>	<b>Largo plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Corto plazo</b>		
	1	2	3		
<b>Nivel</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>		
	A	B	C		

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIV. Programa de capacitación a jefe de gestión académica

Puesto					
Jefe de gestión académica					
Nombre del colaborador					
Necesidades del colaborador					
Capacitación	Curso	Prioridad	Nivel	Duración	Precio
Proyección de escenarios y análisis de riesgos	*Planificación y sus bases *Métodos de análisis prospectivo *Posibles escenarios y amenazas *Soluciones preventivas ante soluciones reactivas *Costos de los posibles riesgos	1	B	16 horas	Q.600,00
Microsoft Excel	*Funciones de manejo de datos *Filtros *Tablas dinámicas *Formatos de tablas *Elaboración de gráficas -Análisis integral	2	B	8 horas	Q.600,00
Estrategias de trabajo efectivas	*Programación de actividades *Focos de atención y distractores *Establecer prioridades y responsabilidades *Reuniones eficaces y delegación de funciones *Automotivación y recompensa	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva *Actitud proactiva *Equipos de alto desempeño *Beneficios del trabajo en equipo	1	B	16 horas	Q.1 200,00
Simbología					
Prioridad	Largo plazo	Mediano plazo		Corto plazo	
	1	2		3	
Nivel	Básico	Medio		Avanzado	
	A	B		C	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4. Plan de inducción de personal**

La inducción se recomienda que se imparta a los colaboradores de nuevo ingreso, de acuerdo con lo recomendado en el inciso 3.6 del presente trabajo graduación.

La inducción se imparte a los colaboradores que acaban de ser contratados en la institución, ayuda para que se empiece a familiarizar con la institución, compañeros de trabajo, supervisores y el personal que tendrán a cargo.

En la inducción se informará al nuevo colaborador acerca de las actividades que tiene que desempeñar, las responsabilidades que tiene a su cargo, los materiales y equipos que puede utilizar, la forma en cómo se estará evaluando su desempeño y la entrega del normativo de la institución.

Cuando se contrata a una persona para que ocupe un puesto vacante se espera que se incorpore lo más pronto posible; esto consiste en que desempeñe las actividades que el puesto exige, pero no es tan fácil, ya que nunca ha laborado en la institución y por lo tanto no conoce mucho de ella.

El plan de inducción de personal se realiza en este caso para ayudar al nuevo colaborador a integrarse lo más pronto posible con las funciones que tiene que desempeñar, para ello se enseñará y explicará la misión, visión y valores de la institución.

Este plan está diseñado para que el personal encargado de la inducción del nuevo colaborador se guíe y de esa manera pueda proporcionar la información correcta en el menor tiempo posible.

Se recomienda utilizar un cronograma de inducción, tal como se detalla a continuación:

Tabla LV. **Cronograma de inducción**

<b>Cronograma de Inducción</b>				
<b>Tareas</b>	<b>Duración</b>	<b>Semana</b>		
		1	2	3
Bienvenida	2 días			
Introducción	3 días			
Inducción al puesto de trabajo	10 días			

\_\_\_\_\_  
Autorizado por (nombre y puesto)

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

Fuente: elaboración propia.



#### **4.4.1. Política**

Se recomienda la elaboración de una política de inducción para personal de nuevo ingreso.

Se establece una política para realizar el plan de inducción; cuando se encuentra a una persona para ocupar un puesto vacante, se convierten en derechos para quien ingresa a la institución; estas políticas son las siguientes:

- El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar la inducción del nuevo colaborador.
- El supervisor del nuevo colaborador tiene la obligación de realizar la inducción.
- Toda persona que sea contratada en la institución tiene el derecho y obligación de exigir una inducción.
- No se puede eliminar la inducción a un nuevo colaborador aunque él no esté de acuerdo, se tiene que realizar como procedimiento a seguir sobre cualquier persona que ingresa a la institución.
- Se entregará el material y equipo que tendrá a su cargo durante el horario que esté laborando.

#### **4.4.2. Responsable**

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de realizar la inducción al nuevo colaborador que ingresa a la institución.

#### **4.4.3. Estructura**

Se va a realizar el plan de inducción para el personal; para ello se necesita una estructura que facilite la elaboración de dicho plan, el contenido será de una introducción, objetivos, metodología, normas y procedimiento.

La estructura del plan de inducción para el personal de nuevo ingreso es la siguiente:

- Introducción: se recomienda establecer los procesos para la inducción del personal de nuevo ingreso. En el plan de inducción de personal se establecen las normas que se tienen que seguir para realizar correctamente una inducción general; toda persona que ingresa a la institución debe pasar por el proceso de inducción, para ello se necesita programar esta actividad para cumplir con el proceso.
- Objetivos
  - Garantizar la inducción del personal de nuevo ingreso.
  - Informar acerca de las actividades que tendrá a su cargo.
  - Identificar al nuevo colaborador en su puesto de trabajo.
  - Informar al nuevo colaborador acerca de las políticas, normas y procedimientos.
  - Dar a conocer la estructura organizacional de la institución.
- Metodología: el plan de inducción de puesto se explicará por medio de diapositivas reflejadas por una cañonera a través de la información que será proporcionada por el software Microsoft PowerPoint, por medio de una computadora.

- Normas
  - El Departamento de Capacitación de la Dirección de capacitación y Desarrollo Humano se encargará de coordinar el programa de inducción.
  - La inducción se comienza desde el primer día que ingrese el colaborador a la institución.
  - La inducción específica se hará en relación con su puesto de trabajo. Podrá realizarla el supervisor que tenga a cargo el colaborador.
  - Cuando se finalice la inducción se realizará una evaluación para verificar que la información proporcionada fue la correcta.
  - El Departamento de Capacitación tiene que entregar un diploma por haber finalizado el plan de inducción de personal.
  - El diploma que fue entregado al colaborador tiene que ir firmado por el Director de la Escuela Registral.
- Procedimiento: se recomienda que el plan de inducción del nuevo colaborador se realice en una sala de capacitaciones, el cual sea presentado en un archivo digital que contemple los pasos o los temas indicados en el inciso 3.6.

A continuación se muestra una tabla con las actividades a desarrollar por los capacitadores:

Tabla LVI. **Plan de inducción de personal**

Responsable	Paso	Actividad
Jefe de capacitación	1	Elaborar un programa de inducción general anual para nuevos colaboradores.
	2	Dar a conocer al equipo de capacitadores el plan anual de inducción.
	3	Asignar a los capacitadores los temas que van a impartir.
Capacitadores	4	Preparar el material, equipo e insumos que van a utilizar para la inducción.
	5	Dar la bienvenida a los nuevos colaboradores de la organización y entregar el material de apoyo.
	6	Presentar la información general de la institución, su razón de ser y su base legal.
	7	Presentar la estructura organizacional de la institución, dando una breve descripción de las funciones de cada una de las direcciones de la organización.
	8	Exponer los productos y servicios que brinda la organización.
	9	Dar a conocer lo que ofrece la institución y lo que espera de sus colaboradores.
	10	Aclarar dudas al finalizar o durante la inducción.
	11	Proporcionar a los nuevos colaboradores el formato de evaluación de capacitadores.
	12	Entregar una constancia por haber participado en la inducción.

Fuente: elaboración propia.

## **4.5. Encargados**

Para la implementación del plan de inducción a personal de nuevo ingreso se requiere de profesionales capacitados para impartir el proceso de inducción.

### **4.5.1. Responsabilidades**

Es importante capacitar al personal que estará a cargo de las capacitaciones o inducciones para poder cumplir con los objetivos, y la inducción cumpla con el objetivo del mismo. Para ello es importante que el jefe de capacitación y los capacitadores cumplan con las siguientes actividades:

- Jefe de capacitación
  - Elaborará un programa de inducción que servirá para familiarizar al nuevo colaborador con la organización.
  - Elegirá el equipo de capacitadores para realizar el plan de inducción.
  - Elaborar en conjunto con los capacitadores los temas a impartir en el plan de inducción.
  - Asignar la partida presupuestaria de los costos de los materiales y equipos que se utilizarán durante el desarrollo de la inducción.
- Capacitadores
  - Informar sobre la naturaleza de la organización
  - Indicar la misión de la organización
  - Indicar la visión de la organización
  - Presentar la estructura organizacional, que estará compuesta por los siguientes categorías:
    - Información general de la institución

- Organigrama de la institución
- Directorio
- Consejo consultivo
- Dirección ejecutiva
- Registro central de las personas
- Dirección de procesos
- Dirección de verificación de identidad y apoyo social
- Dirección financiera
- Dirección administrativa
- Dirección de asesoría legal
- Dirección de informática y estadística
- Dirección de capacitación y desarrollo humano
- Dirección de gestión y control interno
- Explicar las normas de trabajo

#### **4.5.2. Información**

El jefe de capacitación proporcionará toda la información que los capacitadores deben poseer para que puedan desempeñar correctamente el programa inducción al personal. Asimismo se proporcionarán los materiales, los cuales podrán tener a su disposición, para facilitar el programa de inducción.

#### **4.6. Divulgación de compensaciones**

Se informará a los nuevos colaboradores con base en las políticas de la institución. Las compensaciones que tendrán los colaboradores será dividida por departamentos, los grupos de trabajo se encargarán de realizar la divulgación cuando se lleguen a metas establecidas y se vaya a otorgar una compensación por haber alcanzado o superado las metas.

Para aplicar la divulgación de compensaciones se pueden utilizar los siguientes cuatro tipos de incentivos por grupos de trabajo:

- Incentivo para colaboradores en operaciones: el personal que está a cargo de la elaboración de los materiales en la organización recibirá un pago por unidad que vaya a producir.
- Incentivo para los colaboradores que estudian: se estará asignando un incentivo mensual a todo colaborador que esté cursando una carrera universitaria como apoyo a la superación; a largo plazo es un beneficio para la institución porque tendrá personal mejor preparado.
- Incentivo para los ejecutivos: recibirán un bono anual por el desempeño que realicen en la institución.
- Incentivo para profesionales y colaboradores: se estará aumentando el sueldo del colaborador por méritos propios, como estímulo a la superación en sus estudios.





## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Encuestas**

Como parte de un proceso de mejora continua en el proceso de inducción, es importante conocer la opinión y comentarios de los colaboradores y directivos de la institución, con lo cual se recomienda realizarla una vez al año.

Las encuestas serán utilizadas para extraer información para resolver una necesidad por la cual esté pasando la institución; también son utilizadas para recopilar información acerca del desempeño de los colaboradores y de esa manera buscar la mejora continua. Las encuestas tienen la característica de que las preguntas pueden ser abiertas o cerradas siempre de una forma ordenada, todo dependerá del tema de la encuesta.

Las preguntas cerradas de una encuesta se realizan cuando se desea conocer cuantitativamente las respuestas que se obtendrán de los encuestados; esto sirve para realizar un estudio estadístico, que con base en sus resultados, podrán tomarse las mejores decisiones. Las preguntas abiertas de una encuesta se realizarán cuando se necesite conocer la opinión de los encuestados, para verificar si se tienen que realizar algunos cambios que sirvan para la mejora de la institución. Para realizar la encuesta se seguirá una serie de pasos; de esa manera se realizará correctamente para que las personas que vayan a ser encuestadas proporcionen una información verídica.

A continuación se presenta una serie de pasos a seguir:

- Tema: se analizará la necesidad por la cual se quiera realizar la encuesta; con base en esto se elegirá el nombre para representar la recolección de información.
- Preguntas: se listarán las necesidades que tendrá la institución y de acuerdo con esto se realizarán las preguntas para que la información que vaya a ser proporcionada, sea de utilidad para revolver las necesidades. Tomar en cuenta que en la encuesta, si se necesita realizar preguntas abiertas, se tienen que colocar al final, debido a que primero se colocan las preguntas cerradas, para que la información proporcionada sea más precisa.
- Población: se elegirá el grupo de personas al cual estará dirigida la encuesta, para que el conocimiento proporcionado sea el adecuado y verídico. En este caso puede ser para directivos o colaboradores de la institución.
- Recopilación: se reunirá toda la información de las encuestas y se empezarán a agrupar, esto con el fin de encontrar mejoras que ayuden al desarrollo de la institución.
- Análisis: luego de tener los resultados se empezará a analizar cada pregunta para verificar los cambios que se vayan a realizar. Esto con el fin de encontrar mejoras en la institución.
- Conclusiones: por último se sacarán las conclusiones o los resultados de la necesidad que se vaya a tratar; si en dado caso no hay soluciones concretas, es recomendable reformular la encuesta para volver a pasarla y de esa manera encontrar la mejor solución.

A continuación se muestra un modelo de encuesta:

Tabla LVII. **Formato de encuesta**

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>												
Encuesta # _____												
<b>Información del colaborador</b>												
<b>Nombre</b>												
<b>Puesto</b>												
<b>Código</b>												
Guatemala, _____ de _____ de 2,0 _____												
<b>Instrucciones:</b>												
<p>La información que proporcionará a continuación es confidencial; se le pide contestar con sinceridad, honestidad y veracidad. La encuesta está diseñada para la mejora continua de la organización, es por ello que la información que proporcionará será utilizada para realizar cambios para el bienestar de la organización.</p>												
<b>Opciones</b>												
<p>A continuación se muestran las posibles respuestas que puede colocar en la encuesta.</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; text-align: center;">Excelente</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bueno</td> <td style="text-align: center;">B</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aceptable</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Malo</td> <td style="text-align: center;">E</td> </tr> </table>			Excelente	A	Bueno	B	Aceptable	C	Regular	D	Malo	E
Excelente	A											
Bueno	B											
Aceptable	C											
Regular	D											
Malo	E											
<b>Preguntas</b>		<b>Respuestas</b>										
1												
2												
3												

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.1. Directivos

Para los niveles directivos de la institución se recomienda utilizar la siguiente encuesta:

Tabla LVIII. Encuesta para directivos

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>												
Encuesta # _____												
<b>Información del director</b>												
<b>Nombre</b>												
<b>Puesto</b>												
<b>Código</b>												
Guatemala, _____ de _____ de 2,0_____												
<b>Instrucciones:</b>												
La información que proporcionará a continuación es confidencial; se le pide contestar con sinceridad, honestidad y veracidad. La encuesta está diseñada para la mejora continua de la organización, es por ello que la información que proporcionará será utilizada para realizar cambios para el bienestar de la organización.												
<b>Opciones</b>												
A continuación se muestran las posibles respuestas que puede colocar en la encuesta.												
<table border="1" style="margin: auto;"><tr><td>Excelente</td><td>A</td></tr><tr><td>Bueno</td><td>B</td></tr><tr><td>Aceptable</td><td>C</td></tr><tr><td>Regular</td><td>D</td></tr><tr><td>Malo</td><td>E</td></tr></table>			Excelente	A	Bueno	B	Aceptable	C	Regular	D	Malo	E
Excelente	A											
Bueno	B											
Aceptable	C											
Regular	D											
Malo	E											
<b>Preguntas</b>		<b>Respuestas</b>										
1	De acuerdo con la metodología utilizada para realizar el reclutamiento de personal, ¿Cómo considera que es ejecutada?											

Continuación de la tabla LVIII.

2	De acuerdo con el proceso de selección de personal, ¿Cómo considera el rendimiento del nuevo personal contratado?	
3	¿Cómo considera la labor de los colaboradores que se encargan del proceso de inducción?	
4	¿Cómo considera los resultados de los nuevos colaboradores después de pasar el proceso de inducción?	
5	¿Cómo considera el cumplimiento de labores de los colaboradores?	
6	¿Cómo considera el trato hacia sus subordinados?	
7	¿Cómo considera la planificación de inducción de personal?	
8	De acuerdo con los procedimientos que se llevan a cabo en la organización para el cumplimiento de las actividades, ¿Cómo considera su ejecución?	
9	¿Cómo considera el seguimiento que se le da a los nuevos colaboradores?	
10	¿Cómo considera las evaluaciones que se le aplica a los colaboradores por su desempeño?	
11	¿Cómo considera la aplicación del normativo para la elaboración de actividades de los colaboradores?	
12	¿Cómo considera las actividades descritas en el puesto de trabajo de los colaboradores que tiene a su cargo?	
13	¿Cómo considera los estándares de desempeño que se han realizado?	
14	Según las metas trazadas en el año, ¿Cómo considera que se han llevado a cabo?	
15	¿Cómo considera que se han realizado los programas de capacitación?	

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2. Empleados

Para los colaboradores de la institución se recomienda utilizar la siguiente encuesta:

Tabla LIX. Encuesta de empleados

<b>REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAP)</b>												
Encuesta # _____												
<b>Información del colaborador</b>												
<b>Nombre</b>												
<b>Puesto</b>												
<b>Código</b>												
Guatemala, _____ de _____ de 2,0 _____												
<b>Instrucciones:</b>												
La información que proporcionará a continuación es confidencial; se le pide contestar con sinceridad, honestidad y veracidad. La encuesta está diseñada para la mejora continua de la organización, es por ello que la información que proporcionará será utilizada para realizar cambios para el bienestar de la organización.												
<b>Opciones</b>												
A continuación se muestran las posibles respuestas que puede colocar en la encuesta.												
<table border="1" style="margin: auto;"><tr><td>Excelente</td><td>A</td></tr><tr><td>Bueno</td><td>B</td></tr><tr><td>Aceptable</td><td>C</td></tr><tr><td>Regular</td><td>D</td></tr><tr><td>Malo</td><td>E</td></tr></table>			Excelente	A	Bueno	B	Aceptable	C	Regular	D	Malo	E
Excelente	A											
Bueno	B											
Aceptable	C											
Regular	D											
Malo	E											
<b>Preguntas</b>		<b>Respuestas</b>										
1	¿Cómo considera la comunicación con su equipo de trabajo?											

Continuación de la tabla LIX.

2	¿Cómo considera la inducción que le impartieron cuando ingresó a la institución?	
3	¿Cómo considera la capacitación que le fue impartida?	
4	¿Cómo considera la programación de capacitaciones durante el año?	
5	¿Cómo considera la asignación de actividades dentro de la institución?	
6	¿Cómo ha sido la motivación dentro de la institución?	
7	¿Cómo considera el trato de su supervisor?	
8	¿Cómo ha sido el clima laboral en la institución?	
9	¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros?	
10	¿Cómo considera el normativo de la institución?	
11	¿Cómo considera los materiales y herramientas que le son otorgados en la organización para el cumplimiento de sus actividades?	
12	¿Cómo considera la seguridad e higiene dentro de la institución?	
13	¿Cómo cree usted que ha sido la asignación de actividades?	
14	¿Cómo considera la organización de sus actividades?	
15	¿Cómo considera su desempeño dentro de la institución?	

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Interpretación de resultados

Servirán para la mejora continua en el proceso de inducción. A continuación la tabla que servirá para interpretar resultados.

Tabla LX. **Interpretación de resultados encuestas**

<b>Interpretación de resultados</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Simbología</b>	<b>Puntos</b>
Excelente	A	5
Bueno	B	4
Satisfactorio	C	3
Regular	D	2
Malo	E	1

Fuente: elaboración propia.



- **Resultados**
  - Si la media de encuesta realizada se encuentra entre 60 a 75 puntos en la tabla anterior se refleja en la letra A; esto quiere decir que las labores dentro de la institución se están realizando eficientemente.
  - Cuando el resultado va de 45 a 60 puntos, en la tabla anterior se refleja en la letra B; este resultado debe interpretarse como que se han hecho cambios favorables, sin embargo aún hay puntos de mejora.
  - Si la puntuación de las encuestas se encuentra situada entre 30 a 45 puntos en la tabla anterior se refleja en la letra C; esto debe interpretarse como que las labores en la institución están siendo realizadas correctamente mas no efectivas.
  - Al no superar los 30 puntos se debe hacer una reestructuración completa del proceso de inducción.

### **5.3. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño permite garantizar en el corto o mediano plazo la certeza del cumplimiento de los objetivos trazados; es importante indicar que en la evaluación de desempeño ayuda a detectar puntos de mejora en los procesos y funciones de los colaboradores.

Las evaluaciones se realizan a cada una de las personas que se encuentran en la institución, es conveniente aplicarlas a todos, sin excepciones,

de esa manera se puede medir correctamente el desempeño a nivel institucional; lo que se busca es obtener mejores resultados a corto y mediano plazo.

A cada colaborador se le asignan cada cierto tiempo actividades que tienen que realizar, para que la institución mida el desempeño que ese colaborador tiene en el cumplimiento de sus actividades; realizar este tipo de evaluaciones puede mejorar al personal y asimismo se puede conocer si se necesita capacitación para realizar las actividades de mejor manera.

Se recomienda que las evaluaciones del desempeño se realicen como mínimo una vez al año; esta evaluación permite documentar el cumplimiento de los objetivos propuestos o tomar acciones en capacitación, procesos o colaboradores para lograr más eficiencias en los procesos y cumplimiento de objetivos.

Algunos colaboradores le temen a este tipo de evaluaciones porque creen que pueden perder su empleo, se les hará saber antes de realizar la evaluación al normativo, de lo que se trata y cómo se realizará; no se efectúan las evaluaciones para recortar personal, sino para solicitar capacitaciones para mejorar el personal de la institución; de esa manera se obtendrán mejores logros y cumplimiento de metas.

En la evaluación de desempeño es importante tomar en cuenta aspectos tales como:

- Relación con sus compañeros y equipo de trabajo
- Calidad en sus actividades
- Conocimiento en su puesto de trabajo

- Cumplimiento de las actividades de su descriptor de puesto
- Motivación en su puesto de trabajo
- Clima laboral

Disponer de un sistema de evaluación de desempeño permite a la institución a evaluar los procedimientos que tienen planificados, asimismo ayuda a comprobar los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación; los resultados obtenidos ayudan a entender los errores que se están cometiendo y así mejorar las actividades y los procesos que se realizan en la institución.

En una evaluación de desempeño es importante contemplar los siguientes objetivos:

- Encontrar puntos de mejora dentro de la institución
- Aumentar la productividad
- Aumentar la competitividad institucional
- Mejorar internamente la relación laboral
- Mejorar el clima laboral
- Lograr procesos de reclutamiento, selección y contratación efectivos
- Garantizar el proceso de inducción
- Garantizar la capacitación de los colaboradores
- Medir el rendimiento de la institución
- Validar la asignación de tareas
- Verificar la relación entre subordinado
- Verificar la relación entre supervisor

La evaluación de desempeño beneficia a la institución, jefes y colaboradores de la siguiente manera:

- Institución
  - Incrementa la rentabilidad
  - Ayuda al cumplimiento de metas
  - Aumenta la productividad
  - Ayuda a su imagen
  - Ayuda a conocer necesidades de capacitación
  
- Jefaturas
  - Mejora la relación con sus subordinados
  - Confirma la planificación de las metas
  - Evalúa el tipo de capacitaciones que necesitan sus subordinados
  - Verifica los procesos realizados
  - Reafirma las decisiones tomadas
  
- Colaboradores
  - Ayuda a tener mejor relación con sus compañeros
  - Reconocimiento
  - Desarrollo profesional
  - Mejora la relación con sus superiores
  - Mejora la calidad del trabajo
  - Mejora el cumplimiento de sus actividades
  - Mejora los conocimientos
  - Evalúa el desempeño que ha realizado

Se recomienda el siguiente proceso interno para la elaboración, para empezar con la recopilación de información de la evaluación de desempeño.

Tabla LXI. **Proceso de evaluación de desempeño**

<b>Encargado</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>
Director de gestión y control interno	1	Inicia el proceso de evaluación de desempeño.
	2	Realiza mejoras a evaluaciones realizadas anteriormente.
Jefe de evaluación de desempeño	3	Elige a los profesionales que se encargarán de la evaluación de desempeño.
Profesional en evaluación del desempeño	4	Solicita a las direcciones que están en la organización su apoyo para realizar la evaluación de desempeño.
	5	Realiza mejoras de la herramienta WEB, coordinada con el departamento de desarrollo de la dirección de informática y estadística.
	6	Coordina con todos los departamentos de la institución para que se realice con el equipo de cómputo que tienen asignado.
	7	Solicita información del personal nominal activo con la Sub Dirección de Recursos Humanos y lo traslada al Departamento de Base de Datos.
Analista informático en evaluación del desempeño	8	Desarrolla los medios informativos digitales para la sensibilización del personal.
Profesional en evaluación del desempeño	9	Con la ayuda de la unidad de relaciones públicas se realiza la divulgación de los materiales digitales para el proceso de evaluación de desempeño.
	10	Distribuye por medio de correo electrónico el material.
	11	Notifica por oficio a las direcciones sobre la evaluación de desempeño para que se coordine la realización con el personal.
		Fin del procedimiento

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en RENAP.

### **5.3.1. Criterios**

En la institución se recomienda utilizar ciertos criterios o indicadores para evaluar el desempeño de los colaboradores.

A continuación se describen algunos de ellos:

- Planificación: se realizará una planificación de las actividades y se informará anticipadamente sobre los requerimientos de los materiales.
- Administración tareas: se evaluará el cumplimiento satisfactorio de las tareas asignadas, estipuladas en el descriptor de puestos.
- Conocimiento de información: se evaluará el conocimiento del colaborador de acuerdo con las tareas que desempeña o realiza, estipuladas en el descriptor de puestos.
- Trabajo en equipo: se evaluará el trabajo colaborativo del colaborador en su entorno laboral.
- Servicio al cliente: se evaluará el servicio brindado por el colaborador ante los clientes interno y externo con los cuales tiene relación; esto permitirá identificar los puntos o brechas en el servicio al cliente.
- Productividad: cumplimiento de las actividades y obligaciones de una manera eficiente en un tiempo determinado por parte del colaborador, para contribuir con el logro de objetivos de la institución.

- Contribución al clima laboral: se evaluará la percepción del colaborador sobre aquellos aspectos en su entorno de trabajo, que contribuyen a la mejora de sus funciones o actividades.

Se recomienda al realizar la evaluación de desempeño tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Proporcionar información: a los colaboradores de la organización se les estará informando sobre el proceso de evaluación de desempeño para que se familiaricen con dicho proceso.
- Análisis: es importante elaborar el análisis de la información recopilada en la evaluación de desempeño de los colaboradores, para la elaboración de programas de capacitación.
- Retroalimentación: es importante presentar un informe sobre la evaluación de desempeño a los directivos de la institución resaltando la situación actual, recomendaciones o acciones a seguir, planes de capacitación para mejorar o mantener la productividad y eficiencia de los colaboradores para los logros estipulados.
- Seguimiento: se recomienda que por lo menos una vez al año se realice una evaluación de desempeño.

### **5.3.2. Evaluación de factores**

Con la información descrita en el inciso 5.3.1, se ilustra una tabla de la interpretación de resultados.

Tabla LXII. Evaluación de desempeño según los niveles

Núm.	Criterio	Niveles				
		Operativo		Mando medio	Ejecutivo	
		1	2		1	2
1	Planificación	5	4	10	15	12
2	Administración tareas	8	6	10	15	12
3	Conocimiento información	5	4	8	10	9
4	Trabajo en equipo	7	6	5	8	9
5	Servicio al cliente	35	35	25	11	17
6	Productividad	30	35	32	30	30
7	Contribución clima laboral	10	10	10	11	11
	<b>Puntuación</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	100

Fuente: elaboración propia.



### 5.3.3. Calificaciones

Los resultados obtenidos serán clasificados o ponderados de la siguiente manera:

Tabla LXIII. Rango de evaluación de desempeño

Rango	Puntuación
Excelente	91 - 100
Bueno	82 - 90
Satisfactorio	70 - 80
Deficiente	50 - 69
No cumple	0 - 49

Fuente: elaboración propia.

La interpretación de esos resultados se describe a continuación:

- Excelente: si los resultados están en el rango descrito en la tabla V, se tiene un colaborador con un desempeño sobresaliente y por lo tanto debe de ser motivado a través del reconocimiento verbal, escrito y económico; es un colaborador candidato para promociones futuras o inmediatas, tales como supervisores o jefes de unidad, siempre y cuando cumpla con las competencias y requerimientos de los descriptores de puestos de las plazas indicadas para su promoción.
- Bueno: si los resultados están en el rango descrito en la tabla V, se tiene un colaborador con un desempeño que excede la descripción satisfactoria y por lo tanto debe ser motivado a través del reconocimiento verbal o escrito; es un colaborador candidato para promociones futuras.
- Satisfactorio: si los resultados están en el rango descrito en la tabla V, quiere decir que el colaborador cumple satisfactoriamente con las actividades indicadas en su descriptor de puestos.
- Deficiente: si los resultados están en el rango descrito en la tabla V, el colaborador cumple parcialmente con las funciones descritas en su descriptor de puestos; es importante evaluar las causas de por qué no cumple con sus funciones y preparar acciones a corto y mediano plazo tales como capacitaciones, mejora de procesos, entre otros.
- No cumple: si los resultados están en el rango descrito en la tabla V, el colaborador que ocupa esta posición no tiene las competencias para ocupar este puesto de trabajo.

#### **5.4. Evaluación de puestos y salarios**

La evaluación de puestos debe realizarse una vez al año, tal como se indicó en el inciso 5.3, para garantizar que las descripciones de los puestos estén actualizadas de acuerdo con cada puesto de trabajo.

La evaluación de salarios permitirá comparar los salarios de los puestos de trabajo de la institución con entidades gubernamentales o privadas que tengan una gestión similar; esto permitirá tener una justa remuneración salarial de acuerdo con las actividades que se desarrollen con base en la oferta y/o demanda del país. De igual manera permitirá a la institución ofrecer salarios competitivos. Para desarrollar la evaluación de salarios se sugiere:

- Contratar la asesoría de un consultor.
- Contratar una empresa que realice un estudio comparativo entre los puestos de la institución versus el mercado laboral guatemalteco.

##### **5.4.1. Requerimientos**

Es requerimiento de la unidad de recursos humanos que cada jefe de departamento informe si existe un cambio en las actividades que desarrolla cada colaborador a su cargo, con el objetivo de actualizar la descripción de puesto del trabajo a su cargo.

##### **5.4.2. Proceso**

Es importante que una vez año la auditoría interna realice una evaluación de los descriptores de puestos para garantizar el cumplimiento de las actividades que se describen en el descriptor de puestos.

#### **5.4.3. Resultados**

Debe realizarse un informe o un documento que indique el resultado de la actualización de actividades, procesos, levantamiento de la descripción de puestos, comparación de rangos salariales y organigramas propuestos, que permitan elaborar y autorizar una política para realizar los cambios propuestos, para garantizar una eficiencia y mejora en la función que realiza la institución a favor de los ciudadanos guatemaltecos.

## **CONCLUSIONES**

1. El presente trabajo propone una guía para levantar los descriptores de puesto; al aplicar una correcta administración de puestos se estaría utilizando como herramienta de mejora continua.
2. Para levantar descriptores de puestos se necesita recopilar información acerca del puesto de trabajo donde se encuentra un colaborador, utilizándose diversos métodos para la obtención de información.
3. Los salarios se deben evaluar con base en la valoración de puestos; se debe tomar en cuenta la comparación entre salarios reales y teóricos, para verificar si los salarios que otorga la institución están apegados a la descripción del puesto.
4. Se levantaron los descriptores de puestos de ocho posiciones del RENAP, ilustradas desde la página 69 a la 84; es importante diferenciarlos respecto de sus actividades, ya que a veces un puesto depende del otro.
5. Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación; con este se obtendrán los procedimientos que se deben realizar para obtener la información que se necesita para elaborar los programas de capacitación.

6. Un plan de inducción de personal se realizará cada año, teniendo un equipo asignado para capacitar a los nuevos colaboradores, estableciendo los pasos a seguir durante la realización del plan de inducción y asimismo contar con los recursos adecuados.
7. La evaluación de desempeño se debe aplicar en la institución para comprobar la ejecución de las actividades y el cumplimiento de responsabilidades de un colaborador; según los resultados se puede proceder a su despido, cambio de puesto o capacitación para que obtenga una mejor preparación.

## RECOMENDACIONES

1. Este trabajo de graduación debe utilizarse como una guía para el levantamiento o actualización de los descriptores de puestos en la institución.
2. El Departamento de Recursos Humanos de la institución sea el líder del proyecto para la elaboración de los descriptores de puestos.
3. Es conveniente elaborar una política salarial basada en las actividades y responsabilidades que se listan en la descripción de puestos.
4. Realizar una evaluación del desempeño de los colaboradores por lo menos una vez al año, para tomar acciones sobre los puntos de mejora encontrados.
5. Debe crearse un programa de capacitación de acuerdo con las competencias requeridas por los descriptores de puestos; este programa desarrollará y mejorará las competencias de los colaboradores para los puestos que actualmente ocupan.
6. El Departamento de Auditoría Interna debe apoyar la gestión de recursos humanos en las funciones y responsabilidades de cada colaborador, con base en los descriptores de puestos.





## BIBLIOGRAFÍA

1. BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. *Empowerment, tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Norma, 1996. 134 p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6a ed. México: Prentice Hall, 1999. 500 p.
3. LANHAM, Elizabeth. *Valuación de puestos*. México: Continental, 1982. 490 p.
4. LAPIERRE, Claude. *Valoración de puestos de trabajo*. 3a ed. España: Ediciones Deusto, 1964. 349 p.
5. LERNER, Joel. *Introducción a la administración y organización de empresas*. México: McGraw-Hill, 1984. 264 p.
6. MORALES ARRIETA, Juan Antonio. *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill, 2002. 420 p.
7. ROBBINS, Stephen. *Administración*. 6a ed. México: Prentice Hall, 2000. 350 p.

8. SCOTT, Cynthia *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. México: Iberoamérica, 1994. 214 p.

## ANEXOS

### Anexo 1. Forma DCJ001 (página 1)

**Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano**  
 490

FOTOGRAFIA

---

### SOLICITUD DE EMPLEO

Bienvenido (a) a **Registro Nacional de Personas –RENAP–**; al completar esta Solicitud no es un compromiso de contratación inmediata, usted pasa a formar parte del Banco de Recursos Humanos de RENAP, por lo que, le agradecemos llenarla completamente, con letra de molde y en forma clara. La información que nos brinde, será manejada con total **CONFIDENCIALIDAD**.

#### I - DATOS GENERALES:

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
 Dirección particular: \_\_\_\_\_  
 Teléfonos: \_\_\_\_\_ Móvil: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
 Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Cédula de vecindad No. de Orden: \_\_\_\_\_ No. De Registro: \_\_\_\_\_ Extendida en: \_\_\_\_\_  
 Profesión: \_\_\_\_\_ Religión: \_\_\_\_\_  
 Estado civil: \_\_\_\_\_ Hijos: SI ☐ NO ☐ Cuántos: \_\_\_\_\_ Edades: \_\_\_\_\_  
 Nombre de cónyuge: \_\_\_\_\_  
 Licencia de conducir SI ☐ NO ☐ No. \_\_\_\_\_ Pasaporte No. \_\_\_\_\_  
 Nit: \_\_\_\_\_ No. de Afiliación al IGSS: \_\_\_\_\_

#### II - FORMACION ACADEMICA:

NIVEL	ESTABLECIMIENTO	TITULO OBTENIDO	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
Educación Primaria				
Educación Básica				
Diversificado				
Universidad				
Post-Grado				
Otros Estudios				

Estudia actualmente? SI ☐ NO ☐ Que estudia? \_\_\_\_\_  
 Establecimiento: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_  
 Detalle los paquetes de computación que maneja: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Otros idiomas, además del español:

Habla: _____ %	Escribe: _____ %	Lee: _____ %
Habla: _____ %	Escribe: _____ %	Lee: _____ %
Habla: _____ %	Escribe: _____ %	Lee: _____ %

Continuación de anexo 1.

III- EXPERIENCIA LABORAL				
A- ULTIMA EMPRESA DONDE LABORO O DONDE ACTUALMENTE LABORA				
Nombre de la empresa: _____				
Dirección: _____		Teléfonos: _____		
Actividad principal de la empresa: _____				
Nombre del Jefe inmediato: _____		Puesto del Jefe: _____		
CARGOS DESEMPEÑADOS	FECHA INICIAL	SUELDO INICIAL	FECHA FINAL	SUELDO FINAL
Por favor, detalle las principales funciones que desempeñó: _____				
Motivo de retiro: _____				
Se pueden solicitar referencias? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Porqué? _____				

Fuente: RENAP. *Manual de normas y procedimientos de la jefatura de reclutamiento, selección y contratación.* p. 24.

## Anexo 2. Forma DCJ001 (página 2)

Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano				
B- EMPRESA DONDE LABORO ANTERIORMENTE				
Nombre de la empresa: _____				
Dirección: _____		Teléfonos: _____		
Actividad principal de la empresa: _____				
Nombre del Jefe inmediato: _____		Puesto del Jefe: _____		
CARGOS DESEMPEÑADOS	FECHA INICIAL	SUELDO INICIAL	FECHA FINAL	SUELDO FINAL
Por favor detalle las principales funciones que desempeñó: _____				
Motivo de retiro: _____				
Se pueden solicitar referencias? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Porqué? _____				

Continuación de anexo 2.

C- EMPRESA DONDE LABORO ANTERIORMENTE				
Nombre de la empresa: _____				
Dirección: _____		Teléfonos: _____		
Actividad principal de la empresa: _____				
Nombre del jefe inmediato: _____		Puesto del jefe: _____		
CARGOS DESEMPEÑADOS	FECHA INICIAL	SUELDO INICIAL	FECHA FINAL	SUELDO FINAL
Por favor detalle las principales funciones que desempeño: _____				
Motivo de retiro: _____				
Se pueden solicitar referencias? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Porqué? _____				
IV - INFORMACION SOCIO-ECONOMICA				
Pertenece o ha pertenecido a alguna Asociación o Sindicato? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cuál? _____				
Esta afiliado o ha pertenecido a alguna partido político? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cuál? _____				
Promedio mensual de otros ingresos además de su sueldo: _____ Fuente? _____				
La casa donde vive es: Propia <input type="checkbox"/> De su familia <input type="checkbox"/> Casa de huésped <input type="checkbox"/>				
Aún está pagando su casa <input type="checkbox"/> Alquila <input type="checkbox"/> Cuota mensual: _____				
Poseer vehículo SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Tipo: _____		Modelo: _____		Marca: _____
Tipo: _____		Modelo: _____		Marca: _____
Esta asegurado su vehículo SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Empresa _____ póliza No: _____				
Deudas sobre vehículo (s) SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Total de deuda: _____ Cuánto abona al mes? _____				
Cuántas personas dependen de usted? _____ quienes son? _____				
Otras deudas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Monto: _____ Pago mensual: _____				
Poseo cuenta bancaria en G&T Continental SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Banco: _____		Tipo de cuenta: _____		No. _____
Banco: _____		Tipo de cuenta: _____		No. _____
Posee Tarjetas de Crédito SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Emissor: _____		Límite _____	Saldo _____	Abono mensual: _____
Emissor: _____		Límite _____	Saldo _____	Abono mensual: _____

Fuente: RENAP. *Manual de normas y procedimientos de la jefatura de reclutamiento, selección y contratación.* p. 25.



Anexo 3. Forma DCJ001 (página 3)

**Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano**

---

**V - INFORMACION DE SALUD**

Fecha del su último chequeo médico: \_\_\_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_  
 Ha estado hospitalizado (a) SI ☐ NO ☐ Fecha: \_\_\_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_  
 Consume cigarrillos: SI ☐ NO ☐ Frecuencia: \_\_\_\_\_  
 Consume licor: SI ☐ NO ☐ Frecuencia: \_\_\_\_\_  
 Padece de alguna enfermedad: \_\_\_\_\_  
 Padece de algún tipo de alergia: \_\_\_\_\_  
 Mantiene algún tratamiento médico? SI ☐ NO ☐ Especifique: \_\_\_\_\_  
 Es alérgico a la penicilina? \_\_\_\_\_ Tipo de sangre \_\_\_\_\_  
 Utiliza lentes? SI ☐ NO ☐ Tiene seguro medico SI ☐ NO ☐ Especifique \_\_\_\_\_ póliza \_\_\_\_\_  
 En caso de emergencia llamará: \_\_\_\_\_ móvil: \_\_\_\_\_  
 Algún otro contacto en caso de emergencia: \_\_\_\_\_ móvil: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DE SALUD Y RECREACIÓN**  
 ¿Que prefiere hacer en su tiempo libre? \_\_\_\_\_  
 Deportes que practica: \_\_\_\_\_  
 Frecuencia de práctica: \_\_\_\_\_  
 ¿Gustaría de participar en un equipo? \_\_\_\_\_  
 Algún otro Hobbie: \_\_\_\_\_  
 Pertenece algún equipo/club/grupo social/ religioso? SI ☐ NO ☐  
 especifique: \_\_\_\_\_  
 Comentario adicional relacionado a sus intereses: \_\_\_\_\_

---

**VI - REFERENCIAS LABORALES**

No.	NOMBRE	EMPRESA	TELEFONOS	RELACION
1				
2				
3				
4				

---

**VII - REFERENCIAS PERSONALES**

No.	NOMBRE	TELEFONOS	RELACION
1			
2			
3			
4			

---

**VIII - DEL PUESTO A QUE APLICA**

Cargo que solicita: \_\_\_\_\_ Sueldo mínimo que acepta: \_\_\_\_\_  
 Disponibilidad: \_\_\_\_\_ Horarios: \_\_\_\_\_  
 Esta dispuesto (a) a laborar en el interior de la capital? SI ☐ NO ☐ Por cuanto tiempo? \_\_\_\_\_  
 Le interesa pertenecer a RENAP? SI ☐ NO ☐

---

**Declaro que toda la información proporcionada anteriormente es verídica y autorizo a RENAP para que pueda realizar las evaluaciones psicométricas, verificación de referencias personales, laborales y socioeconómicas correspondientes para poder ser contratado**

---

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_\_

Firma del Solicitante: \_\_\_\_\_

Fuente: RENAP. Manual de normas y procedimientos de la jefatura de reclutamiento, selección y contratación. p. 26.